

**Ozenildo Santos Xavier da Rocha**

**GESTÃO HUMANIZADORA NAS EMPRESAS À LUZ DA FÉ  
CRISTÃ**

**Dissertação de Mestrado em Teologia**

**Orientador: Prof. Dr. Élio Estanislau Gasda**

**BELO HORIZONTE**

**FAJE - Faculdade Jesuíta de Filosofia e Teologia**

**2013**

**Ozenildo Santos Xavier da Rocha**

**GESTÃO HUMANIZADORA NAS EMPRESAS À LUZ  
DA FÉ CRISTÃ**

Dissertação apresentada ao Departamento de Teologia da Faculdade Jesuíta de Filosofia e Teologia, como requisição parcial à obtenção do título de Mestre em Teologia.

Área de concentração: Teologia da Práxis  
Orientador: Prof. Dr. Élio Estanislau Gasda

**BELO HORIZONTE**

**FAJE - Faculdade Jesuíta de Filosofia e Teologia**

**2013**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Faculdade Jesuíta de Filosofia e Teologia

Rocha, Ozenildo Santos Xavier da  
R672g    Gestão humanizadora nas empresas à luz da fé cristã /  
Ozenildo Santos Xavier da Rocha. - Belo Horizonte, 2013.  
152 f.

Orientador: Prof. Dr. Élio Estanislau Gasda

Dissertação (Mestrado) – Faculdade Jesuíta de Filosofia e Teologia, Departamento de Filosofia.

1. Doutrina social da Igreja. 2. Fé. 3. Ética empresarial. 4. Sociologia. 6. Administração. 4. Drucker, Peter F. I. Gasda, Élio Estanislau. II. Faculdade Jesuíta de Filosofia e Teologia. Departamento de Filosofia. III. Título

CDU 261.6

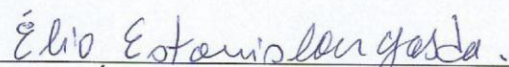
OZENILDO SANTOS XAVIER DA ROCHA

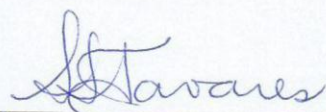
**GESTÃO HUMANIZADORA NAS EMPRESAS À LUZ DA FÉ CRISTÃ**

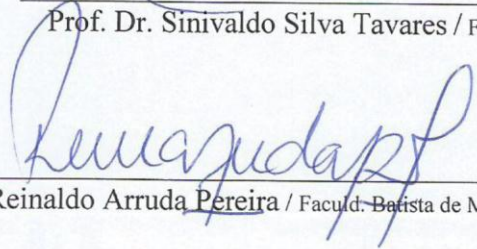
Esta Dissertação foi julgada adequada à obtenção do título de Mestre em Teologia e aprovada em sua forma final pelo Curso de Mestrado em Teologia da Faculdade Jesuíta de Filosofia e Teologia.

Belo Horizonte, 30 de agosto de 2013.

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

  
Prof. Dr. Élio Estanislau Gasda / FAJE (Orientador)

  
Prof. Dr. Sinivaldo Silva Tavares / FAJE

  
Prof. Dr. Reinaldo Arruda Pereira / Faculd. Batista de Minas Gerais (Visitante)

Dedico este trabalho à minha querida esposa, Gabriela Santos Silva.

### Agradecimento

Aos meus, pais pela educação na fé.

Aos meus mestres pelos ensinamentos.

Ao orientador Prof. Élio Gasda, pelo apoio e interesse.

Ao Sistema Batista Mineiro de Educação, pelo apoio.

Aos amigos Juscelino Silva, Tiago Lopes e Reinaldo Arruda, pelo incentivo.

Àqueles que torceram e torcem por mim.

*Ao doador da vida, o eterno Deus, por sua doce presença viva em minha caminhada.*

*“Quando lanço um olhar retrospectivo para tudo quanto ocorreu comigo,  
vem-me aos lábios uma de minhas palavras prediletas da Bíblia: ‘Que tens tu que  
não hajas recebido?’ (1Cor 4,7)”*  
(Hans Küng)

## **Resumo**

Esta pesquisa situa-se no campo da teologia da práxis com proposição de diálogo junto às ciências modernas, sobretudo, com a Sociologia e a Administração, na busca de elementos éticos para a gestão na atualidade. O método de investigação é bibliográfico e baseia-se no olhar que verifica a gestão sob a ótica da Administração, da ética e da fé cristã, respectivamente. Para isso, utilizou-se como referência principal no primeiro capítulo Peter Drucker; no segundo capítulo, considerados os avanços na pesquisa que trata do tema deste projeto, buscou-se por meio de eticistas espanhóis tais como Adela Cortina, Ildefonso Camacho, José L. Fernandez, Josep Miralles e demais autores uma abordagem da empresa sob o ponto de vista ético. Em um terceiro momento, as reflexões situam-se a partir da Doutrina Social da Igreja e os desdobramentos desta, em particular, na gestão das empresas para a atualidade. Captam-se, por meio de tais ensinamentos alguns princípios e valores que poderão ser aplicados na empresa em vista a uma gestão humanizadora. Deste modo, considera-se que a fé cristã, com os princípios e valores que carrega, pode trazer respostas iluminadoras para a gestão nas empresas quando a questão pensada for dirigida para a humanização em tais espaços.

## **Palavras Chave**

Gestão humanizadora, Peter Drucker, empresas, colaborador, trabalho, ética, Doutrina Social da Igreja, fé cristã.

## **Abstract**

This research is in the field of theology with praxis proposing dialogue with the modern sciences, especially in sociology and management in the pursuit of ethical elements for the management today. The research method is based on the look that includes the management from the perspective of management, ethics and Christian faith, respectively. For this, we used as the main reference in the first chapter Peter Drucker, in the second chapter, considering the advances in research dealing with the theme of this project, we sought through the Spanish ethicists such as Adela Cortina, Ildefonso Camacho, José L. Fernandez, Josep Miralles and other authors approach the business under an ethical standpoint. In a third step, the reflections are located from the Social Doctrine of the Church and the ramifications of this, particularly in corporate management for today. Capture was by means of some principles and teachings of such values which could be applied in view of a company managing humanizing. Thus, it is considered that the Christian faith with the principles and values it carries, can bring enlightening answers to management in companies when the question thought is directed towards humanization of such spaces.

## **Keywords**

Management humanizing, Peter Drucker, companies, collaborator, work, ethics, Doctrine Social of the Church, Christian faith.



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1 A GESTÃO COMPREENDIDA A PARTIR DA EMPRESA: UMA LEITURA EM PETER F. DRUCKER.....</b>	<b>14</b>
1.1 A Revolução Industrial e os desdobramentos na vida da empresa .....	14
1.1.1 Taylor e a Administração Científica .....	16
1.1.2 Fayol e a Teoria Clássica da Gestão.....	18
1.1.3 Drucker e a gestão moderna .....	19
1.1.3.1 O que é a gestão? .....	21
1.1.3.2 Funções básicas da empresa.....	23
1.1.3.3 A inovação na gestão como releitura contextual .....	24
1.1.3.4 O capital e a gestão de sua produtividade.....	26
1.1.3.5 Uma revisão no entendimento acerca do lucro e lucratividade .....	27
1.1.3.6 A empresa e as novas realidades empresariais .....	28
1.2 Gestão e ética para Drucker .....	30
1.2.1 A empresa como organização social humana .....	31
1.2.2 A gestão do conhecimento na organização.....	32
1.2.3 A gestão da qualidade de vida na empresa .....	34
1.2.3.1 Lidando com os impactos e os problemas sociais.....	37
1.2.3.2 A ética da responsabilidade.....	39
1.2.3.3 A responsabilidade social e seus limites .....	41
1.3 O lugar do colaborador na empresa .....	42
1.3.1 Gestão de pessoas nas empresas .....	43
1.3.2 A gestão de pessoas e as relações humanas .....	44
1.3.3 Quem é o colaborador na empresa? .....	46
1.3.4 Síntese.....	48

2 GESTÃO EMPRESARIAL EM PERSPECTIVA ÉTICA .....	50
2.1 A empresa e a configuração de uma nova abordagem organizacional .....	52
2.1.1 Conceito de empresa .....	54
2.1.2 A atividade econômica como marco da empresa .....	55
2.1.3 A cultura Organizacional .....	58
2.2 A ética e sua aplicação na gestão .....	61
2.2.1 A ética como necessária para a empresa e os negócios .....	61
2.2.2 A gestão diante da ética empresarial .....	63
2.2.3 A <i>confiança</i> como fator de sustentabilidade na gestão .....	66
2.2.4 A gestão diante da responsabilidade ambiental .....	69
2.3 A gestão e sua relação com os Colaboradores .....	73
2.3.1 Gestão humanizadora, modernidade e o trabalho.....	73
2.3.1.1 A gestão e o sentido moderno do trabalho .....	74
2.3.1.2 A tridimensão do sentido ético do trabalho.....	78
2.3.2 Os direitos do trabalho como instrumento de humanização na gestão dos conflitos da empresa... ..	80
2.3.3 A gestão humanizadora na sociedade pós-industrial .....	82
2.3.3.1 A empresa, as tecnologias e a qualificação profissional. ....	83
2.3.3.2 A gestão diante do novo perfil do trabalhador na empresa .....	85
2.3.3.3 A gestão e a nova subjetividade do indivíduo no trabalho.....	89
2.3.3.4 Síntese... ..	92
3 GESTÃO HUMANIZADORA NA EMPRESA EM PERSPECTIVA CRISTÃ.....	94
3.1 A DSI e sua antropologia.....	95
3.1.1 Conceito de DSI. ....	95
3.1.2 A concepção do humano na DSI .....	96
3.1.2.1 O humano tem origem no divino.....	97
3.1.2.2 O ser humano diante da graça .....	101

3.2 valores da pessoa humana .....	102
3.2.1 O valor da Transcendência.....	107
3.2.2 O valor da Igualdade em Dignidade .....	105
3.2.3 O valor da Liberdade .....	103
3.3 A gestão humanizadora.....	110
3.3.1 O que é a empresa na DSI .....	110
3.3.2Espírito empresarial com sentido humano .....	115
3.3.3 Princípios éticos para uma gestão humanizadora .....	118
3.3.3.1 A espiritualidade como valor na empresa.....	119
3.3.3.2 O trabalho tem primazia sobre o capital .....	121
3.3.3.3 A liberdade é um direito de todos .....	126
3.3.7 Síntese.....	128
CONCLUSÃO.....	130
REFERÊNCIAS .....	133

## INTRODUÇÃO

A gestão humanizadora desperta curiosidades quando a ênfase é dada para o ambiente da empresa, sua relação com o colaborador e demais partes envolvidas na organização. A gestão humanizadora pressupõe a consideração imediata da atividade empresarial em suas escolhas e decisões. Por isso, adentrando ao mundo da empresa percebe-se seus valores adotados e a base a qual os fundamenta. Assim, constata-se alguns problemas: “que valores adotar como fundamento da gestão de uma empresa?” ou ainda, “é possível para a empresa desenvolver uma gestão humanizadora sem abdicar da sua vocação para o negócio?” A resposta a essas questões leva a considerar àqueles valores que melhor contribuam para a emancipação da pessoa e que garantam o direito à liberdade, dignidade e espiritualidade como bens próprios à espécie humana.

Tomou-se como hipóteses que “a gestão nas empresas, ao longo da história, sobretudo, nos períodos que sucederam a Revolução Industrial, foi configurada com tendências que nem sempre deram à pessoa seu devido lugar”. Sendo assim, as lutas empreendidas por gestores e colaboradores dentro e fora das empresas em tempos que sucederam a Revolução industrial revelam essa dificuldade que a empresa tivera ao tratar de tais problemas. Outra hipótese que se anuncia é o fato das “empresas possuidoras de valores fundamentais terem a capacidade de transformação individual e coletiva, propondo-se como servidora do mundo e aglutinadora de padrões que podem ser acolhidos, exercitados e perpetuados na sociedade”.

O estudo da gestão que se queira humanizadora justifica-se quando as transformações ocorridas na economia com impactos no mundo do trabalho são geradoras de processos que desintegram a pessoa humana negando-lhe suas condições básicas de subsistência pessoal, familiar e econômica. Assim, o estudo atento de valores que promovam o bem pessoal e coletivo torna-se frutífero e

contextual. Outro fator que justifica o estudo da gestão humanizadora é a relação que se pode estabelecer entre ética e gestão. Consideradas as prerrogativas de que decisões humanizadoras favorecem o exercício da ética na empresa, a gestão torna-se o centro norteador onde a ênfase em valores poderá conduzir-se por meio deste posto.

O método (bibliográfico) utilizado na pesquisa consiste em, primeiramente descrever a gestão a partir da empresa, considerando a contribuição de Peter Drucker na elaboração de um modelo focado na pessoa do colaborador. Feita tal descrição, a gestão empresarial será analisada sob as lentes da ética, com a colaboração de eticistas espanhóis, apoiados por pensadores da sociologia da empresa. Nesse caminho, será analisada a relação que a empresa possui com seus públicos interno e externo e as ações éticas que podem ser adotadas no sentido de melhorias contínuas no exercício da gestão empresarial. Tendo como dados leituras feitas a partir da empresa e da ética, a gestão recebe olhar que nasce da fé cristã, balizadas na Revelação e destacadas na Doutrina Social da Igreja. Desse modo, a antropologia teológica aplicada na gestão empresarial dá a originalidade do discurso cristão que valoriza a *imagem de Deus* no homem.

Essa Dissertação está dividida em três capítulos. Em cada um deles a especificidade de leituras (empresa, ética ou fé cristã) é acentuada na medida em que o objeto de reflexão (gestão humanizadora) recebe particular abordagem. Por isso, ao ressaltar cada um dos capítulos, será notado, pela ênfase dada, seu acento particular. O primeiro capítulo situa-se no quadro da Revolução Industrial e os desdobramentos surgidos em tal período na gestão das empresas. Ressaltam-se os modelos de gestão de Taylor e Fayol, pais da Administração Moderna e Clássica, respectivamente. Insere-se nesse quadro histórico a figura de Peter Drucker e a visão que possui da gestão, dando sua colaboração para um novo marco na gestão das empresas.

No capítulo segundo é mostrada a importância da ética para as empresas e como a gestão pode ser conduzida a partir de valores. A gestão humanizadora é discutida em linhas que consistem na aplicação interessada de valores fundamentais na relação interna e externa da empresa, dando-lhe um conceito que supera os determinismos por vezes impostos à sua atividade. Dessa maneira, os valores podem ser aplicados na gestão, considerando seu espaço interno e externo,

intentando com isso o bem da pessoa. No ambiente da empresa, as relações éticas e o respeito às liberdades pessoais são também discutidos. Em sua atividade externa, a empresa precisa considerar seu papel diante das transformações ocorridas no mundo, participando de modo sério e responsável nas soluções das crises que ora surgem. Tais ações são orientadas para com o colaborador, em particular e, em geral com o meio ambiente e toda a sociedade.

A contribuição que a fé cristã pode dar às problemáticas encontradas na economia e na gestão das empresas encontra-se no capítulo terceiro. Num primeiro momento será proposto o conceito cristão acerca do humano, por meio da antropologia teológica encontrada na Doutrina Social da Igreja (DSI). A partir de tal conceito, a DSI aponta como a gestão pode ser conduzida por valores e princípios. Responsável por conduzir os rumos da empresa, o gestor recebe colaboração importante da fé cristã nas decisões que precisa estabelecer junto às suas atividades. Sendo assim, intenta-se apontar caminhos tendo como dado que a gestão humanizadora é possível quando aplicados os princípios da espiritualidade, do direito ao trabalho e a liberdade da pessoa.

Após os três capítulos descreverem em sua especificidade as abordagens previstas, passa-se a desenvolver uma conclusão que considera os elementos abordados ao longo da pesquisa, apontando os encontros e as prospecções (melhorias na gestão e foco nas pessoas) possíveis ao tema estudado. Dessa avaliação brotam as construções percebidas ao longo do texto, porém, com viés mais amadurecido e prospectivo.

A empresa vista sob a óptica da própria gestão possui construções históricas - especialmente a partir da Revolução industrial – que merecem ser elencadas e discutidas. Portanto, no capítulo a seguir ressalta-se tal construção.

## **CAPÍTULO 1**

### **A GESTÃO COMPREENDIDA A PARTIR DA EMPRESA: UMA LEITURA EM PETER F. DRUCKER**

As empresas, o colaborador e o trabalho passam por desafios que trazem à baila discussões importantes acerca dessa relação. Desde os tempos da Revolução Industrial há percebido uma preocupação por meio dos teólogos, sociólogos, gestores e engenheiros, acerca da atividade empresarial e sua influência/impacto na vida dos colaboradores. Diante disso, analisar e entender os quadros desenhados na modernidade gerados principalmente pela Revolução Industrial situará melhor a colaboração que Drucker traz para a gestão moderna, sob a ótica da própria gestão.

#### **1.1 A REVOLUÇÃO INDUSTRIAL E OS DESDOBRAMENTOS NA VIDA DA EMPRESA**

A sociedade moderna produziu transformações sociais, políticas e econômicas, cujos objetos de análise são investigados na busca de soluções para as novas situações que ora passam a surgir. Sanson, ao registrar a passagem da sociedade tradicional para a moderna descreve que,

Até aquele momento, o mundo era essencialmente rural, organizado em torno de aldeias, castelos e poucas cidades. Um mundo povoado por camponeses, artesãos, monges, guerreiros, andarilhos, mendicantes e mercadores. O enquadramento sociopolítico desse período histórico define-se a partir daquilo que se denominou de feudalismo ou sistema feudal. Uma economia agrária, assentada sobre o regime da propriedade privada da terra, oferece uma estrutura social reconhecida pela divisão estamental entre o senhor e o servo. O senhor possuía a terra e o servo. Ao senhor cabia o sistema de proteção e gestão da unidade de produção – o feudo. O servo devia obrigações ao senhor na exploração da terra. Trata-se

de uma sociedade tripartite: os que oravam, os que combatiam e os que trabalhavam. Esse mundo foi sacudido pelo acontecimento da Revolução Industrial.<sup>1</sup>

Com essa novidade, as sociedades sofrem profundas transformações e o mundo de então experimenta mudanças no campo social, religioso e econômico. As relações de trabalho são discutidas na medida em que os impactos chegam à vida do colaborador e o trabalho torna-se gerador de riquezas. Tais impactos foram geradores de um contexto existencial e cultural que redesenhou o mundo da época. Acerca de tal fato Bauman assevera:

Podemos dizer que a existência é moderna na medida em que é sustentada e produzida pelo projeto, manipulação, gestão, planejamento. A existência só é moderna na medida em que é administrada por agentes capazes (isto é, que possuem conhecimento, habilidade e tecnologia) e soberanos. Os agentes são soberanos na medida em que reivindicam e defendem com sucesso o direito de gerenciar e administrar a existência: o direito de definir a ordem e, por conseguinte, por de lado o caos como refugio que escapa à definição.<sup>2</sup>

Diante desse novo quadro apresentado, as configurações sociais alteradas pela modernidade causam impactos que merecem ser elencados no sentido de tornar claro o entendimento e as opções éticas discutidas em tal período. A Revolução Industrial e suas implicações gerarão uma aproximação entre os colaboradores ao mesmo tempo em que estes, organizados, pela reivindicação de seus direitos passam a conflitar com os interesses dos donos do capital. Sanson assim descreve:

Na constituição da sociedade industrial, está ainda a introdução de novas tecnologias responsáveis pela redivisão social e técnica do trabalho. Uma das consequências mais evidentes da sociedade industrial é o estabelecimento de relações sociais de forte vínculo entre os colaboradores, que se expressam nas lutas operárias e na criação de sindicatos. Os colaboradores adquirem consciência histórica de sua condição assalariada e organizam-se como classe social, que entra em conflito com os interesses do capital [...].<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> SANSON, Trabalho e Subjetividade, p. 22.

<sup>2</sup> BAUMAN, Modernidade e Ambivalência, p. 15.

<sup>3</sup> SANSON, Trabalho e Subjetividade, p. 23.



As manifestações surgem, a militância dos colaboradores torna-se radicalizada nos sindicatos e os direitos passam a ser discutidos e acordados. A sociedade industrial, portanto, olhada a partir da empresa teria um recorte interessante. Os modelos que fundamentam a gestão passam, também, a ser discutidos e estudados. A gestão e a relação das empresas para com os colaboradores sofrem passagem de um a outro paradigma. Surgem desse modo, os modelos clássicos da gestão onde, Taylor (pai da gestão científica) e Fayol (pai da Teoria Clássica da Gestão) passam a esboçar seus experimentos.

### **1.1.1 Taylor e a Administração Científica**

Frederick Winslow Taylor<sup>4</sup> “iniciou suas experiências e estudos pela observação do trabalho operário e, mais tarde, aplicou suas conclusões para a administração em geral: sua teoria seguiu um caminho de baixo para cima e das partes para o todo”<sup>5</sup>.

Taylor dedicou sua análise dentro da empresa tomando como base o chão da fábrica. Sua ênfase recai a partir da produção e do trabalho dos colaboradores.

Chiavenato aponta que

Naquela época, estava em moda o sistema de pagamento por peça ou por tarefa. Os patrões procuravam ganhar o máximo na hora de fixar o preço da tarefa e os operários, por seu turno, reduziram a um terço o ritmo da produção das máquinas, procurando contrabalançar, desta forma o pagamento por peça, determinado pelos patrões. Isso levou Taylor a estudar o problema de produção nos seus mínimos detalhes, pois não podia decepcionar seus patrões, graças ao seu progresso na companhia, nem decepcionar seus colegas de trabalho, que desejavam que o então chefe da oficina não fosse duro com eles, no planejamento do trabalho por peça.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Fundador da Administração Científica, Taylor nasceu em Filadélfia (20 de março de 1856), EUA. Veio de uma família “Quaker” de princípios rígidos e o foi educado dentro de uma mentalidade de disciplina, devoção ao trabalho e poupança. Nos seus primeiros estudos, tomou contato direto com os problemas sociais e empresariais decorrentes da Revolução Industrial. Iniciou sua vida profissional como operário, em 1878, na Midvale Steel Co., passando a capataz, contramestre, chefe de oficina e engenheiro em 1885, quando se formou pelo Steve Institute. Cf. CHIAVENATO, Teoria Geral da Gestão, p. 86.

<sup>5</sup> CHIAVENATO, Teoria Geral da Gestão, p. 87.

<sup>6</sup> CHIAVENATO, Teoria geral da gestão, p. 87.

Com os estudos desenvolvidos, Taylor chega à conclusão que as tarefas e a produção daí decorrentes tinham entrave justamente no fato de que aqueles que produziam mais em menos tempo teriam a mesma remuneração de quem produzira menos em mais tempo. Taylor percebe, dessa maneira, que a otimização de tempo e tarefa produziria os resultados que o patrão necessitaria e com a justa remuneração, a satisfação do operário. Quando Taylor, portanto descreve a gestão em sua primeira análise<sup>7</sup> retira dela as seguintes características em seu livro *Shop Management*:

1) O objetivo de uma boa *Gestão* é pagar salários altos e ter baixos custos unitários de produção; 2) Para realizar esse objetivo, a gestão deve aplicar métodos científicos de pesquisa e experimentação, a fim de formular princípios e estabelecer processos padronizados; 3) Os colaboradores devem ser cientificamente colocados em serviços ou postos em que os materiais e as condições de trabalho sejam cientificamente selecionados, para que as normas possam ser cumpridas; 3) Os colaboradores devem ser cientificamente adestrados para aperfeiçoar suas aptidões e, portanto, executar um serviço ou tarefa de modo que a produção normal seja cumprida; 4) Uma atmosfera de cooperação deve ser cultivada entre a gestão e os colaboradores, para garantir a continuidade desse ambiente psicológico que possibilite a aplicação dos princípios mencionados.<sup>8</sup>

Com isso, o colaborador bem treinado aumentaria a capacidade produtiva da empresa. A divisão do trabalho produziu por sua vez a alienação do colaborador<sup>9</sup> que se tornara uma ferramenta a mais dentro da fábrica. Dessa maneira, foi inevitável, também, a alienação de grupos. O taylorismo<sup>10</sup>, desse modo, focou seus estudos em treinamento e capacitação dos colaboradores, fomentando a especialidade e individualização da tarefa e de grupos.

---

<sup>7</sup> Taylor, de acordo com Chiavenato teve sua primeira fase em 1903, quando publicou seu livro “Shop Management” (Gestão de Oficinas). Neste livro, Taylor se preocupa com as técnicas de racionalização do trabalho do operário através do livro “Estudos de Tempos e Movimentos”. O segundo Taylor é de 1911 e corresponde à época da publicação do seu livro “Princípios da Gestão Científica”. Aqui, a abordagem foi mais em nível geral, porém, sem perder a ênfase no estudo das tarefas do operário.

<sup>8</sup> CHIAVENATO, Teoria geral da gestão, p.88.

<sup>9</sup> Nesse caso, a alienação aqui descrita tem que ver com a desumanização que os processos de divisão do trabalho produziram na rotina dos trabalhadores e de grupos dentro da empresa, no método apresentado por Taylor.

<sup>10</sup> Com relação ao taylorismo, sua aplicação mais efetiva encontra-se no *fordismo*, com a produção em massa. Para maior detalhamento dos modelos de gestão implicados do taylorismo e do Fayolismo, cf. WOOD, Junior Thomaz. *Fordismo, Toyotismo e Volvismo*, 1992. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v32n4/a02v32n4.pdf>> e acessado em 24 de julho de 2013.

### 1.1.2 Fayol e a Teoria Clássica da Gestão

Na Europa, destaca-se Henri Fayol<sup>11</sup>. Sua abordagem, diferentemente da que acontecia nos EUA com Taylor, se prestava a um modelo onde a hierarquia e a disciplina fossem propulsores da eficiência nos processos da empresa. Para a introdução de seu método, Fayol aponta como princípios da gestão a *divisão do trabalho, autoridade, responsabilidade, disciplina, unidade de mando, convergência de esforços, estabilidade de pessoal e remuneração adequada*.

Vale ressaltar que Fayol encontra-se em uma Europa dos sindicatos em que a luta dos colaboradores caminhava de modo bastante enfático. Isto é, as reivindicações sociais cada vez mais se davam de modo conflitivo onde empregadores e colaboradores procuravam se entender. Com essa articulação soma-se ainda o aumento da concorrência entre as empresas de modo que, para Fayol, as empresas/gestão precisariam se preparar e isso começaria de cima para baixo.

Segundo Fayol, a gestão precisaria sofrer uma sistematização em seu desenvolvimento. A observação individual por parte de cada administrador relativizava tal processo. Com isso, empresa e a sociedade deixavam de beneficiarem-se com a otimização de recursos que poderiam ser efetivados com a sistematização da *gestão*, padronizando-a. Assevera:

Pode-se dizer que até agora o empirismo tem remado na gestão dos negócios. Cada chefe dirige à sua maneira sem se preocupar se há leis que regem a matéria. É necessário introduzir o método experimental, [...] isto é, observar, recolher, classificar, e interpretar os fatos. Instituir experiências. Impor regras.<sup>12</sup>

Com tal percepção Fayol propõe que para a empresa ganhar competitividade no mercado careceria de formalização adequada e um entendimento claro das leis que regem a matéria, descobrindo-as por meio do método. Essa ênfase acentuada em pesquisar a organização em si fez com que sua

---

<sup>11</sup> Engenheiro francês; nasceu em Constantinopla, em 1841. Estudou na escola de Minas de Saint-Étienne e foi diretor de diversas sociedades de sua especialidade, em particular, da Société Anonyme de Commentry-Four-chambault et Decazeville, que dirigiu de 1888 a 1918. Convencido da necessidade de organizar o pessoal das grandes empresas de modo racional dedicou-se, desde a sua juventude, ao estudo dessa matéria chegando a criar doutrina que leva o seu nome - Fayolismo.

<sup>12</sup> FAYOL, Administração Industrial e Geral, p. 9.

abordagem fosse dedicada especificamente ao papel dos gestores dentro da empresa.

Diante disso o *Fayolismo* representou a gestão que preza pela eficiência, dando aos gestores papel fundamental no *desenvolvimento* da empresa, ao mesmo tempo em que os colaboradores seriam os cumpridores de funções que eram descritas pela alta gestão e disciplinada por ela. O fator humano na teoria de Fayol fica limitado na medida em que a flexibilidade organizacional é substituída pela sistematização de processos administrativos. Fayol ficou conhecido como pai da Teoria Clássica da Gestão.

Taylor e Fayol, como propulsores da gestão clássica deixam seu legado com implicações no *Fordismo* (com a sua produção em massa e com alta tecnologia da época. Mais tarde, ultrapassado pela *General Motors* que com sua produção flexível e modelo de gestão da qualidade, supera a Ford) e o *Toyotismo* (que ganhou o mundo justamente por implementar o modelo de automação flexível em que a mão de obra seria multifuncional e a produção ocorreria de acordo com a demanda) os quais acentuam o desdobramento da Administração Científica.

### 1.1.3 Drucker e a gestão moderna

Diante das abordagens clássicas verificadas por Taylor e Fayol e os demais teóricos da gestão no século XX, convém destacar a figura de Peter Ferdinand Drucker, mais comumente conhecido como Peter Drucker. Como pesquisador da gestão na modernidade, Drucker ocupa espaço fundamental na consolidação de um modelo em que reelabora os métodos e conceitos clássicos anteriores dando-lhes aportes significativos e ampliados.

O pressuposto de Drucker era que um novo paradigma institucional emergia do mundo empresarial – o colaborador como *fonte de conhecimento* - o que o torna original em sua abordagem acerca da gestão e do colaborador em sua esfera de atuação na empresa. Sua trajetória de vida pessoal e profissional se dá da seguinte forma:

Peter Ferdinand Drucker - Peter Drucker, como ficou conhecido – foi um homem marcado pela influência de várias culturas. Nasceu na Áustria (onde permaneceu até a adolescência), fez os estudos na Alemanha, até ao regime nazi ter chegado ao poder, e trabalhou na City Londrina (até casar com a sua companheira de sempre, Doris

Drucker). O casal decidiu emigrar para os Estados Unidos, quando Peter Drucker tinha apenas 26 anos. Nesse país sempre foi embaixador da tradição europeia. Drucker sempre procurou manter essa tradição se deslocando regularmente ao velho continente. Enquanto a saúde o permitiu, tentava viajar todos os anos para a Ásia, outra das suas paixões particulares, em especial para o Japão – país cuja cultura sempre o fascinou e onde ainda hoje, tem a sua maior legião de fãs.<sup>13</sup>

Drucker torna-se conhecido por meio dos estudos que fez dentro da empresa. A convite da *General Motors* e por conta das descobertas que teve, e a partir de então, publica mais de 30 obras e uma centena de artigos que formalizariam sua participação como consultor e professor nos campos das Ciências Sociais e da Filosofia. Antes dos estudos desenvolvidos na *GM*, Drucker já havia escrito seus livros “o fim do homem econômico: as origens do totalitarismo” (1939) e “o futuro do homem industrial” (1942). Ao escrever sua primeira obra (*Conceito de Organização*) Drucker recebe o reconhecimento de importantes autoridades, bem como influencia grandes corporações com seus escritos posteriores.

Drucker influenciou diretamente um grande número de líderes de uma ampla gama de organizações em todos os setores da sociedade. Entre os muitos: *General Electric*, *IBM*, *Intel*, *Procter & Gamble*, *Escoteiras dos EUA*, o *Exército de Salvação*, *Cruz Vermelha*, *United Farm Workers* e várias administrações presidenciais. [...] Primeira grande obra de Drucker, *The End of Economic Man*, foi publicada em 1939. Depois de lê-lo, Winston Churchill descreveu Drucker como “um daqueles escritores a quem quase tudo pode ser perdoado, porque ele não só tem uma mente própria, mas tem o dom de iniciar outras mentes ao longo de uma linha de estímulo do pensamento.”<sup>14</sup>

A escolha de Drucker neste capítulo se justifica pela sua intuição e ousadia em acentuar proposições incomuns em seu tempo e, ao mesmo tempo, sua coragem em avaliar de modo diferente as empresas e o lugar do colaborador dentro destas. Diante de tal especificidade, Drucker contribui com a construção de uma gestão que seja marcadamente orientada por finalidade de seus objetivos ao mesmo tempo em que aponta o lugar privilegiado do trabalhador do conhecimento dentro da empresa. Portanto, elenca-se a seguir a visão de Drucker com relação à gestão, a ética e o lugar do colaborador.

---

<sup>13</sup> DRUCKER, O essencial e a obra do homem que inventou a gestão, p. 23.

<sup>14</sup> Disponível em <http://www.druckerinstitute.com/link/about-peter-drucker/>. Acessado em 08 de maio de 2013.

### 1.1.3.1 O que é a gestão?

A empresa e sua prática diante da sociedade possuem implicações importantes e que merecem destaque neste tópico. As elaborações anteriores a Drucker mostraram que a ênfase da gestão estava *na empresa e nas linhas de produção*. Daquele modo, otimizados os processos, a lucratividade devida seria alcançada por parte da empresa. Em Drucker, a leitura de uma gestão em que seus procedimentos e toda a orientação sejam para o lucro dará lugar à outra abordagem. A dimensão humana dentro da empresa passa a ser vista de modo mais acentuado. Por isso para Drucker,

Uma empresa é criada e administrada por pessoas, não por forças. As forças econômicas fixam os limites para que o que a gestão pode fazer e criam oportunidades de ação para esta. Mas não determinam, elas próprias o que é uma empresa e o que ela faz.<sup>15</sup>

Com esse entendimento, Drucker aponta que a empresa e sua existência fundamentam-se pela gestão da participação dos colaboradores com seus conhecimentos. Tal visão amplia o conceito de empresa pelo fato de redefini-la de uma geradora de produtos e serviços, somente, dando-lhe condição e significado novos. Para ele, a gestão associara-se ao termo *gestão de negócios*, fazendo com que os objetivos da empresa se canalizassem para o lucro, somente, deixando de perceber outras dimensões da gestão como a pública, a de hospitais, a da universidade, etc. Tais dimensões representavam um aprendizado curioso para as empresas privadas, pois propunham abordagem gerencial diferente e com foco nas pessoas. Com isso verifica que

O que levou à identificação da “gestão” com a “gestão de negócios” foi a Grande Depressão com sua hostilidade aos negócios e seu desprezo pelos executivos de empresas. Para não ser manchada pelos negócios, a gestão no setor público foi batizada de “gestão pública” e proclamada como disciplina separada, com departamentos universitários próprios, terminologia e carreiras próprias. [...] Há, certamente diferenças entre gerenciar uma cadeia de lojas de varejo e uma diocese católica (embora elas sejam surpreendentemente menores do que pensam os lojistas e bispos), e entre gerenciar uma base aérea, um hospital e uma empresa de *software*. Mas as maiores diferenças estão nos termos usados por cada empresa. Em outros aspectos, as diferenças são mais em aplicação do que em

---

<sup>15</sup> DRUCKER, Fator Humano e desempenho, p. 1997, 108.

princípios. Não há nem mesmo grandes diferenças entre tarefas e desafios.<sup>16</sup>

Com essa abordagem, Drucker provoca uma chamada especial em como se deve enxergar a empresa e sua atividade. Para ele, gerar lucros tem sido a predominância das ações dos gestores nas organizações. Esse flagrante se dá justamente pela ausência de clareza com relação ao papel da empresa diante da sociedade e seus objetivos a serem perseguidos. À essa noção percebida nos gestores, Drucker traz uma revisão apontando que o lucro servirá mais à sociedade do que necessariamente a empresa.

A primeira prova de uma empresa não é a maximização do lucro, mas sim a obtenção de um lucro suficiente para cobrir os riscos da atividade econômica e assim evitar prejuízos. [...] Em termos bem concretos, a empresa só pode prestar uma contribuição social se for altamente lucrativa. Ou em palavras mais duras, uma empresa falida não é boa empresa para se trabalhar, nem será uma boa vizinha ou um membro desejável na comunidade – apesar de alguns sociólogos modernos acreditarem em contrário.<sup>17</sup>

Com isso situa a empresa como realidade que precisa sofrer mudanças em sua autopercepção ampliando a sua visão conceitual. Assim, para Drucker a boa empresa presta um serviço de responsabilidade social altamente significativo. Uma empresa, para ele, não administra negócios e sim pessoas. A gestão não é exclusiva para os negócios, ela abrange a qualquer organização na sociedade. Toda organização na sociedade precisará da gestão para levar adiante sua missão. A gestão para Drucker poderia, portanto, ser definida da seguinte maneira:

[...] trata dos seres humanos. Sua tarefa é capacitar as pessoas para funcionar em conjunto, efetivar suas forças e tornar irrelevantes suas fraquezas. É disso que trata uma empresa, e esta é a razão pela qual a gestão é um fator crítico e determinante. Hoje em dia, praticamente todos nós somos colaboradores por instituições administradas, grandes ou pequenas, empresariais ou não. Dependemos da gestão para a nossa sobrevivência. E a nossa capacidade de contribuição à sociedade também depende tanto da gestão das organizações em que trabalhamos quanto de nossos próprios talentos.<sup>18</sup>

A ênfase no fator humano dentro da empresa, para Drucker é o que a mantém estabilizada, bem como a própria sociedade dependeria dessa

---

<sup>16</sup> DRUCKER, Desafios gerenciais para o século XXI, p. 16-17.

<sup>17</sup> DRUCKER, Fator Humano e desempenho, p. 109 -110.

<sup>18</sup> DRUCKER, Peter. A administração, p. 29.

compreensão. Logo, trabalhar com o fator humano é mudar o paradigma clássico da gestão e inserir nele um conceito novo. A empresa, desse modo, é aquela que entende sua finalidade e demonstra isso em sua gestão. Com relação à gestão de pessoas, especificamente, será discutido mais adiante.

### 1.1.3.2 Funções básicas da empresa

Drucker potencializa a atividade empresarial na perspectiva da relação entre quem consome e quem produz/distribui os bens produzidos. Para que isso ocorra, a empresa precisa criar um consumidor. Essa tarefa requer um olhar visionário e afinado com os contextos histórico-sociais, traduzindo-os em potenciais oportunidades para desenvolvimento do negócio. De acordo com a concepção dele, *“uma vez que a sua finalidade é criar um consumidor, a empresa tem duas – e somente duas – funções básicas: marketing e inovação”*<sup>19</sup>. E prossegue:

Marketing é a função distinta e única de uma empresa. Uma empresa distingue de todas as outras organizações humanas pelo fato de *oferecer ao mercado* um produto ou um serviço. Nem a Igreja, o exército, a escola ou o governo fazem isso. Qualquer organização que se completa ao oferecer um produto ou serviço num mercado é uma empresa. Qualquer organização onde o marketing é acidental ou está ausente, não é uma empresa e não deve ser administrada como tal.<sup>20</sup>

Produzir o que o mercado precisa é uma diretriz própria da compreensão e da finalidade de uma empresa. Para Drucker, a economia de seu país (EUA) foi revolucionada a partir de 1900 justamente pela existência do *Marketing*. Ou seja, chegar aonde ninguém chegou com novidades que esse mesmo cliente não tinha ou não imaginava ter. Criar um gosto ou necessidade capaz de suprir essa nova demanda que surge. Diante disso, a pergunta que precisa ser feita é se de fato a empresa conhece esse consumidor com quem se relaciona. Conhecer no sentido de promover uma relação comercial capaz de realizar o que potencialmente foi identificado como necessidade.

---

<sup>19</sup> DRUCKER, Fator Humano e desempenho, 1997, p.111.

<sup>20</sup> DRUCKER, Fator Humano e desempenho, 1997, p.111.



Quando uma empresa foca suas ações na *venda e satisfação* de sua clientela, na verdade ainda está no *conceito de marketing* que reduz as possibilidades de crescimento e intervenção criativa por parte da gestão. Nesse caso, Drucker chama essa visão de “consumidorismo”. Tal classificação se faz justamente por não apresentar inovação real e criativa nos processos de descobrir novos mercados ou clientes. A abordagem mercadológica do marketing tem se mostrado mais presente do que sua efetivação em ações práticas de desenvolvimento.

É de se presumir que sempre haverá necessidade de alguma atividade de vendas. Mas o objetivo de marketing é torná-las supérfluas. O objetivo do marketing é conhecer e compreender os consumidores tão bem que o produto ou serviço lhes sejam talhados e se vendam por si próprios. Idealmente, marketing deveria resultar em consumidores prontos a comprar. Bastaria então tornar disponível o produto, i.e., logística no lugar de vendas e distribuição estatística no lugar de promoção. Talvez ainda estejamos longe deste ideal. Mas o consumidorismo é um indício claro que o lema correto da gestão deverá ser cada vez mais “de vendas a marketing”.

21

O *marketing* teria ainda outra perspectiva quando levado a sério pela empresa: A oportunidade mercadológica. Desse modo, vislumbrar novas oportunidades mercadológicas se dá como tarefa crucial para vida da empresa. Como ainda foi mencionada, uma empresa que não tem viabilidade torna-se objeto de crises que dificultam sua credibilidade diante da sociedade onde está inserida. Com isso Drucker enfatiza que a empresa precisa ser capaz de dinamizar suas ações por meio da superação de uma visão “de consumidorismo” para efetivamente se propor como *inovadora* diante de seu contexto de inserção.

### **1.1.3.3 A inovação na gestão como releitura contextual**

Ao concretizar a sua inserção diante dos consumidores, a empresa precisa se atentar para um dado fundamentalmente importante. De acordo com Drucker, a rotina de vendas, somente, pode tornar a empresa uma organização sem maiores possibilidades de expansão, considerando não ter novidades a oferecer aos

---

<sup>21</sup> DRUCKER, Fator Humano e desempenho, p. 112.

consumidores que cada vez mais tornam seletos. Afirma que “a empresa só tem condições de existir numa economia em expansão ou a menos numa que considere as mudanças como algo natural e aceitável”.<sup>22</sup> Desse modo, Drucker assevera que a empresa não sobrevive sem considerar a importância da tecnologia para suas operações na sociedade. Se o *marketing* deve ser o motor das finalidades de uma empresa, a tecnologia vem intrinsecamente ligada a ele. Nesse caminho, aponta que

A segunda função de uma empresa é, portanto, *inovação* – a provisão de diferentes satisfações econômicas. Não basta que ela forneça quaisquer bens e serviços econômicos; deve oferecer bens e serviços melhores e mais econômicos. Não é necessário que uma empresa cresça; mas é necessário que ela se aperfeiçoe constantemente.<sup>23</sup>

Tanto o preço baixo ou a novidade de um determinado produto ou ainda, uma nova proposta que venha a suprir um desejo do consumidor são fatores que refletem em si a capacidade de *inovação*. Em termos de preço baixo de um produto, a visão por parte dos economistas a este respeito pode ser recuada, pelo fato destes articularem uma leitura econômico-empresarial em nível quantitativo. Portanto,

A inovação mais produtiva é um produto ou serviço *diferente* que crie um novo potencial de satisfação, ao invés de um mero aperfeiçoamento. [...] Acima de tudo, inovação não é *invenção*. É um termo econômico e não tecnológico. O preço do produto é, portanto, apenas uma das medidas de valor de uma inovação, ou do processo econômico como um todo.<sup>24</sup>

Ponderando, dessa forma, Drucker advoga que, cada novo produto ou serviço que se apresenta ao público terá um valor que se repassará ao cliente. Com isso considera que à medida que a empresa assim o faz, contribui para que a economia se movimente e gere ainda mais valores substanciais. Ou seja, a empresa teria relação intrínseca com o crescimento e desenvolvimento econômico. Em outras palavras,

A inovação pode ser definida como tarefa de dotar os recursos humanos e materiais de uma nova e maior capacidade de produzir riquezas. Ela é particularmente importante para os países em desenvolvimento. Estes países têm os recursos; são pobres porque lhes falta a capacidade de fazer com que esses recursos produzam riquezas.<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> DRUCKER, Fator Humano e desempenho, p.113.

<sup>23</sup> DRUCKER, Fator Humano e desempenho, p.113.

<sup>24</sup> DRUCKER, Fator Humano e desempenho, p.113.

<sup>25</sup> DRUCKER, Fator Humano e desempenho, p.114.

Sendo assim, por mais que um país importe tecnologia de outro mais desenvolvido, se não existir uma forma concreta para expandir o negócio criativamente, os recursos investidos em tecnologia importada não gerarão riqueza para uma economia. Logo, *marketing* e *inovação* são molas propulsoras para a expansão do negócio de uma empresa que queira se pautar efetivamente pela sua finalidade.

#### 1.1.3.4 O capital e a gestão de sua produtividade

Quando a produtividade está em baixa, os impactos recessivos também se aplicarão à economia. Uma vez que a empresa se lança no mercado, o intercâmbio entre o que se produz e o que se inovou é algo que deve ser considerado. O equilíbrio entre todos os fatores de produção permitirá, ao mesmo tempo em que a economia se expande, a possibilidade da empresa se situar de forma ainda mais ampliada diante da economia em curso. A produtividade, fator inerente à vida da empresa consiste, em medir os níveis da sua atividade econômica. Nesse caso, *“produtividade significa aquele equilíbrio entre todos os fatores de produção que proporcionará um maior output com o menor esforço”*.<sup>26</sup>

Quando existe produtividade, a atividade econômica também sofre os efeitos dessa ação. Para se administrar todas as demandas cobradas por essa inovação será necessária mão de obra qualificada. Drucker quer dizer que, tornar produtiva a atividade da empresa é alocar nos espaços devidos profissionais que tenham essa habilidade para atuar em tal contexto.

*“O fator básico no desenvolvimento de uma economia é a taxa de **formação de cérebros**, a taxa que indica o ritmo com que uma nação produz pessoas com imaginação e visão, educação e habilidades teóricas e analíticas”*<sup>27</sup>. Com uso da tecnologia e de mentes visionárias, a empresa poderá substituir os entraves que dificultam a produção em variáveis potenciais para seu crescimento econômico e sua capacidade de investimento em sua expansão.

A produtividade dos grupos que hoje dominam a força de trabalho, colaboradores com conhecimento e colaboradores em serviços, será

---

<sup>26</sup> DRUCKER, Fator Humano e desempenho, p. 115.

<sup>27</sup> DRUCKER, Fator Humano e desempenho, p. 116.

o maior e mais difícil desafio a ser enfrentado pelos gestores nos países desenvolvidos nas próximas décadas. E o trabalho sério, a respeito dessa intimidante tarefa, apenas começou. [...] Os colaboradores de conhecimentos e os de serviços vão desde pesquisadores científicos e cirurgiões cardíacos, passando por desenhistas e gestores de lojas, até adolescentes que atendem os carros em *drive-ins* nas tardes de sábado. Estão também incluídos grandes números de pessoas que, de fato, trabalham como operadores de máquinas – lavando pratos num restaurante, limpando pisos em hospitais, apertando teclas de computadores no departamento de acertos de reclamações em uma companhia de seguros. Mas os colaboradores de conhecimentos e de serviços, apesar de sua diversidade, são muito semelhantes naquilo que *não funciona* para elevar sua produtividade. Também existem, entretanto, semelhanças importantes a respeito do que *funciona* para esses colaboradores, independente das diferenças que apresentam em conhecimentos, responsabilidades, posição social e salário.<sup>28</sup>

O conhecimento, desse modo, passa a ser uma realidade na vida do colaborador e da empresa. A gestão da empresa moderna, de acordo com Drucker, será a gestão desse conhecimento dentro das empresas. Cada vez mais se amplia essa perspectiva e na medida em que essa percepção recebe atenção por parte da empresa, seu grau de competitividade se amplia. O colaborador do conhecimento torna-se ferramenta estratégica na consecução dos planos da empresa e na sua expansão e sustentabilidade diante do mercado.

#### **1.1.3.5 Uma revisão no entendimento acerca do lucro e lucratividade**

Questões se levantam acerca da empresa: se a sua finalidade não se realiza somente na maximização dos lucros, como entender o processo de lucratividade nas atividades econômicas desenvolvidas por ela? Qual a função do lucro obtido pela empresa?

Drucker ao abordar tal questão responde que

O lucro não é uma causa e sim uma consequência – o resultado do desempenho de uma empresa nas áreas de marketing, inovação e produtividade. É uma consequência necessária, que serve a funções econômicas essenciais. O lucro é, antes de tudo, o grande teste do desempenho – o único teste eficaz [...].<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> DRUCKER, Administrando para o futuro, p. 57-59.

<sup>29</sup> DRUCKER, Fator Humano e desempenho, p. 119.

Com essa definição de lucro, Drucker concebe que, mesmo sendo crucial para o desenvolvimento das atividades de expansão não é necessariamente o que moverá os objetivos da empresa. Para ele, o lucro, na verdade serve para cobrir os riscos futuros que sofrerá a empresa. São as incertezas decorrentes do fato de assumir compromissos futuros. No caso da gestão da empresa, seu olhar deve ser focado sempre no futuro e, a única coisa que se tem de concreto são as incertezas. *“É assumindo riscos que o homem de negócios ganha o seu pão diário [...] O lucro e somente o lucro, é capaz de fornecer o capital para os empregos de amanhã; tanto **mais** empregos quanto para empregos **melhores**”.*<sup>30</sup>

Sendo assim, segundo Drucker, os investimentos e a criação de novos empreendimentos só são possíveis, à medida que a empresa consegue expandir sua produção com retorno do que se investiu. Esse investimento pode ser recuperado em curto ou em tempo mais longo. Deste modo, com o lucro e com a lucratividade, as empresas conseguem dinamizar sua missão.

#### 1.1.3.6 A empresa e as novas realidades empresariais

Como visto acima, a atividade da empresa deve sempre estar em processo de expansão. Isso ocorrerá à medida que o futuro for colocado em evidência com ações de investimento a partir dos lucros obtidos. Essa dimensão que Drucker traz de uma conceituação técnica acerca do lucro e da lucratividade desembocará em outra questão mais ampla no tocante às realidades empresariais. Para ele, a atividade econômica da empresa no que tange às suas dimensões seriam pelo menos três, a saber: *“a) a empresa de hoje deve se tornar eficaz; b) seu potencial deve ser identificado e realizado; c) deve se transformar numa empresa diferente para um futuro diferente”*<sup>31</sup>. Sendo assim, endossa que é necessário ter em conta que os recursos não estão dentro do ambiente empresarial e sim fora dele.

Não têm surgido novas teorias sobre as quais se possam construir uma grande empresa. Porém, as velhas teorias não são mais dignas de confiança. As tecnologias não são mais discretas. Elas se superpõem e entrecruzam. Nenhuma indústria ou empresa pode se alimentar somente de uma corrente tecnológica. [...] Por outro lado, uma tecnologia não mais alimenta somente a indústria. Grande parte

---

<sup>30</sup> DRUCKER, Fator Humano e desempenho, p. 119.

<sup>31</sup> DRUCKER, Fator Humano e desempenho, p.124.

daquilo que os laboratórios de pesquisa estão agora descobrindo encontra sua principal aplicação fora da empresa e mesmo fora da indústria [...]. Portanto, o desafio para a corporação é o de aprender como ser competitiva, a despeito de ser grande. Isso significa tornar-se voltada para o mercado. Significa embutir, no sistema da empresa, um abandono organizado dos produtos e tecnologias de ontem. Significa organizar a empresa inteira ao redor da inovação. As grandes empresas terão que se tornar não só melhores, mas diferentes.<sup>32</sup>

Com essa posição que Drucker traz, o conhecimento entraria como ferramenta indispensável na consecução dos resultados pleiteados. Com tal conhecimento a empresa terá seu diferencial ao propor quaisquer iniciativas de investimento.

O que torna uma empresa distinta, e aquilo que é seu recurso peculiar, é a sua capacidade de utilizar todos os tipos de conhecimento – científicos, técnicos, sociais, econômicos ou administrativos. Somente o conhecimento distingue uma empresa, e é somente através dele que ela pode produzir algo que tenha valor no mercado.<sup>33</sup>

As oportunidades, portanto, são os dados que passam pela realidade empresarial e da gestão. A empresa que foca somente na resolução de seus problemas internos ou mesmo problemas do passado deixa de atentar para as oportunidades que a cercam. Diante disso, a inovação vem acompanhada de possibilidades de superação da própria realidade da empresa. A inovação, como apresentada por Drucker pode ser de um produto ou serviços, na qualidade ou na forma de fabricação. Empresa gigantesca não significa empresa relevante, embora em uma economia, por vezes, sejam factuais empresas maiores.

Grandeza não é sinônimo de liderança. Em diversos setores industriais, a maior companhia quase sempre não é a mais lucrativa, pois precisa manter linhas de produtos, suprir mercados ou aplicar tecnologia onde é possível ter uma função exclusiva e distinta. O segundo lugar, ou talvez até o terceiro lugar, é frequentemente preferível, pois possibilita aquela concentração num segmento do mercado, num tipo de consumidor e na aplicação da tecnologia sobre a qual a verdadeira liderança geralmente repousa.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> DRUCKER, Administrando para o futuro, p. 170-171.

<sup>33</sup> DRUCKER, Fator Humano e desempenho, p. 125.

<sup>34</sup> DRUCKER, Fator Humano e desempenho, p. 126.

Isso não significa deixar de ter algum diferencial e sim que uma empresa que busca resultados eficientes precisa estabelecer uma forma de liderança sobre algo. Seja nos serviços, seja na logística, ou na capacidade de transformar conhecimento em tecnologia que gera produtividade. Outro dado elencado por Drucker é que, mesmo obtendo uma posição diante do seu público, a empresa deve atentar para o fato de que a liderança enquanto posição adquirida é transitória. Deste modo,

O trabalho do administrador consiste em inverter a tendência normal. Cabe a ele dirigir a empresa rumo às oportunidades distanciando-as dos problemas, recriar a liderança e contrabalançar a tendência à mediocridade, e substituir a inércia por uma nova energia e uma nova direção.<sup>35</sup>

Sendo assim, a empresa que tem visão de futuro é aquela que desenvolve sua atividade em conexão com as novas demandas que surgem como oportunidades reais para sua atuação diante do seu público. Certamente que os esforços desempenhados pela empresa na criação do seu futuro implicarão em dinamismo e agregação de valores à sua marca diante do mercado de consumidores. No bojo das inovações, evidentemente se destaca a capacidade de abertura para uma nova cultura. A promoção de tal fato está justamente na acolhida do conhecimento como fator preponderante e presente na vida dos colaboradores.

## **1.2 GESTÃO E ÉTICA PARA DRUCKER**

Nos tópicos anteriores destacou-se a empresa em sua configuração a partir da Revolução Industrial e os desdobramentos de sua atuação na gestão. Tomaram-se como eixos basilares as ideias de teóricos e suas impressões acerca do funcionamento da empresa. Em Taylor se verificou a possibilidade de aumentar a eficiência na produção por meio da racionalização das tarefas desenvolvidas pelos trabalhadores. Em Fayol, preocupado, também com a eficiência da empresa, propôs-se a aplicação de princípios gerais de administração, os quais deveriam ser seguidos pelos gestores na consecução dos objetivos da organização. Em P. Drucker, foco deste capítulo, abordou-se, a visão da empresa como organização do

---

<sup>35</sup> DRUCKER, Fator Humano e desempenho, p. 127.

conhecimento e sua prática corporativa junto ao seu público. Desse modo, segue-se, sua visão de empresa, de modo mais específico, praticando leitura ética e os desdobramentos para o interior e exterior da empresa.

### 1.2.1 A empresa como organização social humana

P. Drucker conceitua a empresa como *organização*. Para ele, a gestão basicamente é aquela que contemple a participação das pessoas e a descentralização das ações desenvolvidas no ambiente da empresa. Tal abordagem trouxe significativa contribuição às ações promovidas pela empresa na medida em que situa o fator humano como agente de transformação da cultura dentro e fora da de seu ambiente.

Na sociedade atual, o conhecimento é o recurso básico para os indivíduos e para a economia em geral. A terra, a mão de obra e o capital – os tradicionais fatores de produção – não desaparecem, mas se tornam secundários. Eles podem ser obtidos e, facilmente, contanto que haja conhecimento especializado. Ao mesmo tempo, no entanto, o conhecimento especializado em si não produz nada. Pode se tornar produtivo apenas quando é integrado a uma tarefa. E é por isso que uma sociedade de conhecimento também é uma sociedade de organizações: o objetivo e a função de toda organização, comercial ou não, é a integração de conhecimentos especializados em uma tarefa comum.<sup>36</sup>

Ele ainda destaca que a empresa deve ser considerada como uma Organização e, considerá-la sob tal vertente é atentar que

Uma organização é um grupo humano, composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma tarefa comum. [...] Uma organização não é concebida e baseada na natureza psicológica dos seres humanos. Nem em suas necessidades biológicas. Contudo, embora seja uma criação humana, ela é feita para durar, talvez não para sempre, mas por um período de tempo considerável. Uma organização é sempre especializada. Ela é definida por sua tarefa.<sup>37</sup>

A empresa, portanto, é uma *organização*. E mais: uma organização do conhecimento. Com essa definição Drucker aponta que as empresas que se entendam fora dessa prerrogativa nega sua autopercepção acerca de sua existência e vocação de forma contextualizada. A empresa, nas condições apresentadas por

---

<sup>36</sup> DRUCKER, O homem A administração A sociedade, p. 33.

<sup>37</sup> DRUCKER, Sociedade pós-capitalista, p. 27-28.



Drucker agrupa potenciais em termos de conhecimento que, bem direcionados ou orientados, darão as bases para a consecução das tarefas propostas por ela. A empresa como organização, para Drucker, teria funcionalidades específicas:

A função da organização é tornar produtivos os conhecimentos. As organizações tornam-se fundamentais para a *sociedade* em todos os países desenvolvidos, devido à passagem do conhecimento para conhecimentos. Quanto mais especializados forem os conhecimentos, mais, mais eficazes serão. [...] Os conhecimentos em si são estéreis. Eles somente se tornam produtivos se forem soldados em um só conhecimento unificado. Tornar isso possível é tarefa da organização, a razão para a sua existência, a sua função.<sup>38</sup>

Como visto acima, a empresa e seus projetos devem ser compreendidos dentro de um agrupamento maior que é a Organização. Desse modo, os conhecimentos encontrados na organização careceriam de uma sistematização ou gestão qualificada, capaz de transformá-los em produção. A tarefa do gestor, nesse caso, ganha acento particular.

### 1.2.2 A gestão do conhecimento na organização

A empresa vista como Organização traz aspectos desafiadores para o gestor em sua tarefa. O gestor, nessa ótica, se constitui como quem tem em sua responsabilidade uma gama de conhecimentos a serem organizados e que devem ser bem trabalhados em torno da proposição de projetos. Mas a cultura da empresa que é vista como organização traz à baila o fato da *descentralização*. Para Drucker, tanto a sociedade quanto as empresas não assumiram, ainda em medida considerável as implicações do termo Organização, justamente porque isso implica revisões de paradigmas.

[...] a organização é ignorada justamente *porque* ela afeta profundamente tanto o Estado como a *sociedade*. A organização é incompatível com aquilo que tantos os políticos como cientistas sociais ainda assumem como sendo a norma. Eles ainda assumem que uma sociedade normal é unitária, ao invés de pluralista. Mas a sociedade de organizações é profundamente pluralista.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> DRUCKER, Sociedade pós-capitalista, p. 28-29.

<sup>39</sup> DRUCKER, Sociedade pós-capitalista, p. 30.

O gestor, na qualidade de um *gestor de conhecimentos* precisará atentar-se para as importantes reconfigurações sociais que afetam a empresa. Seu olhar e ação diante dos colaboradores passam a ser traduzidos e mediados a partir da convicção de que, a empresa enquanto organização carecerá de revisões no exercício da gestão. Sendo assim, o papel da gestão na empresa como Organização será aglutinador na medida em que as especialidades presentes na empresa e fora dela sejam conectadas e transformadas em produtividade.

Drucker verifica que desde os anos 1940-50, os gestores têm desenvolvido em suas empresas ações com base na “teoria dos negócios” <sup>40</sup> que segundo ele, é a ideia de que cada empresa tem seu negócio próprio diante da sociedade e clientes. Essa teoria observada por Drucker em países como Itália, Japão e Alemanha, se mostrou insuficiente para resolução dos problemas e conflitos dentro da empresa. Em sua observação percebeu que os problemas e as soluções aplicadas partiam de conceitos pré-estabelecidos e seguidos pelos gestores. Sendo assim, assevera que,

A causa básica de quase todas as essas crises não é o fato de as coisas estarem sendo mal feitas, nem erradas. Na maioria dos casos estão fazendo as coisas certas - mas inutilmente. Qual o motivo deste aparente paradoxo? As hipóteses sobre as quais a organização foi construída e está sendo dirigida não mais se encaixa na realidade. Elas moldam o comportamento de qualquer organização. Ditam suas decisões a respeito do que fazer ou não, definem o que as organizações consideram resultados significativos, tratam de mercados, clientes e concorrentes, seus valores, comportamento, da tecnologia e sua dinâmica e das forças e fraquezas de uma empresa. <sup>41</sup>

O trabalho do gestor, de acordo com Drucker, perpassará pela sensibilidade e técnica que verifica os ambientes internos e externos da empresa intervindo de maneira coerente e produtiva. Assim sendo, o olhar interno verifica as condições práticas da atuação dos colaboradores, com todas as implicações sociais e éticas abrigadas nesse olhar. O olhar externo verifica sua atuação diante da

---

<sup>40</sup> Para Drucker, “Uma teoria dos negócios tem três partes: Primeiro, existem hipóteses a respeito do ambiente da organização: da sociedade e sua estrutura, o mercado, o cliente e a tecnologia.” [...] Segundo, há hipóteses a respeito da missão específica da organização. [...] Terceiro, existe hipóteses a respeito das competências essenciais necessárias à realização da missão da organização. (Cf. DRUCKER, A profissão de administrador, p. 8-9.).

<sup>41</sup> DRUCKER, A profissão de administrador, p. 3.

sociedade precisará superar conceitos pré-estabelecidos, dando-lhes aportes significativos na condução da gestão.

Noutras palavras: se a empresa é este espaço aglutinador de saberes e conhecimentos, isto é, uma organização social, sua dimensão de crescimento só se dará plenamente se consideradas as prerrogativas dos sistemas sociais a ela atrelados. A relação da empresa com os colaboradores, no que respeita ao cuidado e incentivos que nasçam de pressupostos éticos, a relação da empresa com o meio ambiente e as implicações advindas de tais ações, a relação da empresa com os órgãos governamentais, enfim, são elementos a serem considerados pelo gestor nesta nova conjuntura social emergente.

Logo, a empresa para Drucker como organização carecerá de uma gestão voltada para as novas realidades que se apresentam na vida da empresa: O trabalhador do conhecimento – isso terá implicações na cultura e clima organizacional; a relação com o meio ambiente – descuidar de tal aspecto acarretará na criação de leis rigorosas para regular a questão; situar a empresa como responsável socialmente na medida em que a gestão seja viável e garantidora de empregos no local onde situa.

A seguir, será mostrada a relação que a empresa pode ter com os colaboradores, com o meio ambiente e a sua responsabilidade social. A empresa e a ética desenvolvida em suas ações, em Drucker, não estão especificamente tratadas nesses termos. Como se verá a seguir, poderá se inferir das proposições dele para com o colaborador, com o meio ambiente e a responsabilidade social elementos que contribuirão uma leitura ética nesse trabalho.

### **1.2.3 A gestão da qualidade de vida na empresa**

As atuações da empresa e a consequente exigência por qualidade de vida já vêm desde os tempos da Revolução Industrial se apresentando como uma preocupação por parte de estudiosos acerca do trabalho e seu sentido. A qualidade de vida, mais que uma habilitação técnica diante dos colaboradores, é questão de ética. Pressupõe a pauta que leva em conta valores institucionais que consideram uma atenção adequada às questões éticas em relação ao trabalhador bem como a sociedade em geral. Drucker, ao tratar desse tema aponta que a compreensão

acerca das responsabilidades empresariais, embora tenha sido levantada há mais de um século, ainda assim ganhou proporção e ênfase mais acentuadas na década de sessenta.

As discussões anteriores sobre o tema concentravam-se em três tópicos. O primeiro era a questão perene da relação entre ética privada e a ética pública. Até que ponto o administrador de uma empresa está comprometido com a ética do indivíduo, e até que ponto sua responsabilidade com a organização o permite – ou talvez até obrigue – recorrer a um procedimento contrário a essa ética em favor de sua empresa?<sup>42</sup>

Ao pensar assim, os administrados se encontravam no limite entre o que de fato deveriam optar em situação como a já citada. Esse tema se mostrou conflitivo quando o que estava em jogo eram as finalidades da empresa. Ainda há outro fator gerador de preocupação por parte da empresa: A responsabilidade social que tinha diante de seus colaboradores e sociedade. Para justificar tal responsabilidade, as empresas promoviam ações de incentivo sócio-educativo ou cultural por meio de doações de valores ou assumindo projetos sociais patrocinando-os.

A responsabilidade social de uma empresa para Drucker pressupõe, primeiramente, um conhecimento dos limites de atuação de sua atuação de modo que, ultrapassá-los, gerariam problemas e impactos desnecessários. Para ele, a empresa existe por uma finalidade e, esta deveria ser exercida com responsabilidade que não venha comprometer sua atuação.

As organizações somente podem prejudicar, a si mesmas e a sociedade, se se dedicarem a tarefas que estão além de sua competência especializada, dos seus valores especializados, das suas funções especializadas. [...] Contudo, quem mais existe para cuidar da sociedade, dos seus problemas e seus males? Em conjunto, essas organizações são a sociedade. [...] O bom desempenho econômico é a primeira responsabilidade social de uma empresa. Uma empresa que não apresente um lucro mínimo igual ao seu custo de capital é socialmente irresponsável. Ela desperdiça recursos da sociedade. O desempenho econômico é a base; sem ele a empresa não pode cumprir nenhuma outra responsabilidade, nem ser uma boa empregadora, uma boa cidadã, uma boa vizinha. Mas o bom desempenho econômico não é a única responsabilidade de uma empresa. [...] Uma organização tem plena responsabilidade pelo seu impacto sobre a comunidade e a sociedade, por exemplo, pelos efluentes que lança em um rio local ou pelo congestionamento de tráfego que seus horários de trabalho provocam nas ruas da cidade.

---

<sup>42</sup> DRUCKER, Fator Humano e desempenho, p. 355.

Entretanto, é uma irresponsabilidade uma empresa aceitar responsabilidades que podem comprometer seriamente sua capacidade de desempenhar sua tarefa e sua missão principais.<sup>43</sup>

De acordo com Drucker - ao analisar essa movimentação na empresa provocada por experiências exteriores a ela -, na medida em que o sucesso de um empreendimento se expande, o preço do sucesso requererá ações novas da empresa diante de seu público. Ao contrário do que pode crer um sociólogo, Drucker entende que não *“é a hostilidade às empresas que explica essa onda de exigências por responsabilidade”*<sup>44</sup>. Segundo ele, o fato da empresa ter um bom desempenho econômico é sinal de que normalmente encontrará desafios como estes.

Os desafios encontrados não chegam somente ao mundo corporativo; está presente em todas as esferas que a gestão consegue cobrir. Segundo Drucker, a busca por qualidade de vida é algo que está presente nas pessoas e organizações. Insiste que *“o clamor por responsabilidade social espera coisas demais; mas espera as coisas certas. Sua raiz não é a hostilidade à autoridade, mas excesso de confiança nos gestores e na gestão”*.<sup>45</sup>

Há uma crise de confiança nos governos<sup>46</sup> de tal forma que os ativistas começam a canalizar suas ações para as lideranças disponíveis na sociedade, sobretudo, nas lideranças empresariais. Com esse fato verificado, Drucker caracteriza as reivindicações sociais como um desencanto com o aparelho governamental. Ao mencionar que novos grupos de liderança emergentes tais como empresários, Universidades, órgãos públicos e hospitais tornam-se responsáveis socialmente, Drucker assim assevera:

Como resultado destas transformações [...] exige-se hoje que os gestores, principalmente os gestores de empresas, faça de sua preocupação pela sociedade o fator fundamental da direção de suas instituições. [...] Essas obrigações exigem um novo modo de pensar e novas maneiras de agir por parte dos gestores.<sup>47</sup>

---

<sup>43</sup> DRUCKER, Sociedade pós-capitalista, p. 90-91.

<sup>44</sup> DRUCKER, Fator Humano e desempenho, p. 357.

<sup>45</sup> DRUCKER, Fator Humano e desempenho, p. 359.

<sup>46</sup> Aqui, nosso autor faz menção à crise nas empresas que ocorreu nos anos 1970-80, estendendo-se para os países em desenvolvimento nos anos 1990. Para um entendimento mais preciso deste fato histórico, cf. Cf. CORDEIRO, *O FMI, a política interna dos EUA e a crise da dívida nos anos 80*, 2010.

<sup>47</sup> DRUCKER, Fator Humano e desempenho, p. 361.

Com tal responsabilidade posta aos gestores, Drucker insiste no fato de que é preciso ter boa vontade para ser responsável socialmente. À medida que a tomada de consciência se estabelece tanto na sociedade quanto na gestão empresarial, os problemas referentes à ocupação da natureza, à emissão de gases tóxicos, enfim, os impactos causados pelas empresas em sua busca de expansão cairão em graça ou em repúdio por parte da sociedade. Assim, cada vez mais se exigirá do gestor o exercício da consciência de responsabilidade social em seu labor de administrar.

Dessa maneira, Drucker assevera:

Se os gestores das nossas principais instituições, especialmente das empresas, não assumirem a responsabilidade pelo bem comum, ninguém mais irá assumir ou poderá assumir. [...] Os impactos sociais e as responsabilidades sociais precisam ser administrados.<sup>48</sup>

No próximo tópico, faz-se menção em como o gestor pode lidar com esses impactos causados pela empresa.

#### **1.2.3.1 Lidando com os impactos e os problemas sociais**

Os empreendimentos assumidos pelas empresas geram impactos em seu meio. Se de um lado esses impactos podem ser catalisadores de desenvolvimento econômico, por outro, podem gerar ônus irreparáveis para vida da empresa. Drucker, ao tratar de tal temática advoga que *“aquele que gera impacto é responsável por ele, seja ou não um impacto intencional”*<sup>49</sup>.

A organização, dessa maneira, ao instituir sua atividade econômica precisa verificar que os impactos são inerentes à sua realidade. Quando, por exemplo, propõe uma forma disciplinar para com os colaboradores que ultrapassa sua finalidade, dessa ação podem ocorrer situações conflituosas a serem administradas. Drucker enfatiza ainda a necessidade da empresa manter-se orientada por sua finalidade pela simples razão de se evitar desgastes desnecessários para a gestão. Assevera ainda que tais desgastes consomem as energias furtando à organização de suas reais funcionalidades.

---

<sup>48</sup> DRUCKER, Fator Humano e desempenho, p. 367.

<sup>49</sup> DRUCKER, Fator Humano e desempenho, p. 371.

Além da dimensão dos impactos que envolvem a relação com os colaboradores, a empresa precisa atentar para aqueles que estão para além dela. As inovações assumidas na expansão dos negócios faz com que ela passe a ser alvo de inúmeras situações que poderão ser previstas com avaliação dessas mesmas tecnologias em sua utilização. Esse dado, para Drucker é algo tão sério que, a empresa que não assume a responsabilidade pela medição e contenção dos choques que causara poderá ter sérias restrições em sua atuação diante de seu público em geral. Mais grave ainda é que as leis quando são feitas em torno de questões que a empresa não foi capaz de resolver vêm com um tom bastante acentuado.

Mas mesmo impactos menores tendem a se tornar “crises” e “escândalos” e a prejudicar seriamente a empresa – ou qualquer outra instituição. Aquilo que ontem parecia inofensivo, ou mesmo popular, subitamente se torna ofensivo, um clamor público, uma questão fundamental. A menos que a gestão tenha assumido a responsabilidade pelo impacto, pensando profundamente a seu respeito e elaborando a melhor solução possível, o resultado virá através de leis punitivas ou restritivas e de uma enorme gritaria contra a “ganância das empresas” [...].<sup>50</sup>

Diante desses desafios caberá à empresa verificar as finalidades e a utilização das tecnologias que produz.

A primeira tarefa da gestão é, portanto, identificar e antecipar impactos - de maneira fria e realista. A pergunta não é “o que fazemos está certo?”; mas sim, “o que fazemos é o que a sociedade e o consumidor nos pagam para fazer?” E se uma atividade não for parte integrante da finalidade e da missão da instituição, ela deve ser considerada um impacto social, e, portanto, indesejável. [...] O melhor exemplo é o problema da “avaliação tecnológica”, isto é, a identificação dos impactos sociais e econômicos de uma tecnologia no momento de sua introdução.<sup>51</sup>

Os impactos precisam ser transformados em oportunidades de negócio. Uma vez detectados, será preciso iniciativas no sentido de eliminar aqueles que fogem da finalidade da empresa. Uma monitoria tecnológica será capaz de prever impactos referentes à inserção dessas novidades, trabalhando na direção de minimizá-las. Em caso dessas previsões errarem, é necessário propor solução plausível para o problema. *“A melhor solução – na realidade a única,*

---

<sup>50</sup> DRUCKER, Fator Humano e desempenho, p. 371.

<sup>51</sup> DRUCKER, Fator Humano e desempenho, p. 373.

*verdadeiramente satisfatória – é eliminar um impacto abandonando-se a atividade que o gera”.*<sup>52</sup>

Naturalmente, eliminar um impacto que suga as energias da gestão de uma empresa pode ter, também, seus impactos financeiros. Aqui entra uma problemática que por vezes passa de largo à percepção dos gestores. Se a resolução de um problema gerará ônus para a empresa e isto fará com que a sua competitividade diante do mercado caia, a opção de muitos gestores é ignorar sua resolução. Isso acarreta problemas para a sociedade e para a própria empresa.

Nesse caso, seria necessária uma atuação por parte das próprias empresas conscientizando-se dos impactos que geram no meio onde estão inseridas e ajustar sua trajetória diante desses processos. Geralmente a omissão torna-se o caminho que muitos gestores optam trilhar. Desse modo, as ações governamentais se encarregam de regulamentar a rotina administrativa nas empresas pelo fato de não se perceber esforços nessa direção.

Sempre que houve um tipo de crise enfrentado pela indústria automobilística com respeito à segurança dos seus veículos, ou pelas companhias de serviços públicos, com respeito à poluição atmosférica, a penalidade imposta às empresas no final foi sempre elevada. Essa espécie de crise sempre leva a um escândalo. Leva a inquirições governamentais, a editoriais raivosos e, eventualmente, grandes setores do público a perderem a confiança em toda a indústria, sua gestão e seus produtos. Finalmente existe a legislação punitiva.<sup>53</sup>

Portanto, os gestores precisam estar atentos às suas responsabilidades diante da empresa e público externo. A resolução dos problemas causados pelos impactos, como assevera Drucker, é um problema administrativo e, desse modo, não pode fugir à responsabilidade dos gestores e da empresa. Insiste ainda que, melhor seria resolver tais questões transformando-as em oportunidades de negócio. Assim, a dinâmica da gestão torna-se orientada para as suas reais finalidades.

### **1.2.3.2 A ética da responsabilidade**

---

<sup>52</sup> DRUCKER, Fator Humano e desempenho, p. 377.

<sup>53</sup> DRUCKER, Fator Humano e desempenho, p. 379.



Medir a responsabilidade de uma empresa diante de um impacto, não se faz, como mencionado acima, por meio de objetos intangíveis. A finalidade da empresa está atrelada à sua forma de posicionar diante de uma determinada questão. No caso específico de uma ação que a empresa assuma no âmbito social e que esteja em acordo com a sua finalidade, essas ações precisam constar nos parâmetros de responsabilidade e mensurabilidade. Como a atividade da empresa está vinculada à esfera econômica, para Drucker, os parâmetros de produtividade e lucratividade precisam estar em voga no jogo das decisões.

Logo, a gestão deve saber no mínimo no que ela e sua instituição são *incompetentes*. As empresas estão normalmente numa posição de incompetência absoluta nas áreas “intangíveis”. A força das empresas está na responsabilidade e na mensurabilidade. [...] Quando os critérios de desempenho são intangíveis, - como no caso de opiniões e sentimentos “políticos”, aprovação ou condenação da comunidade, mobilização das forças comunitárias ou estruturação das relações de poder, - uma empresa fatalmente se sentirá deslocada.<sup>54</sup>

Desenvolvendo juridicamente um jogo entre as palavras *responsabilidade* e *autoridade*, Drucker aponta que ambas são face da mesma moeda. Não se exige responsabilidade sem dar autoridade; nem se dá autoridade sem se exigir a responsabilidade sobre tal. Dessa maneira, a empresa que sofre as exigências por uma ação mais enfática no campo social deveria assumir condições de autoridade que lhe dêem mecanismos para tal exercício. Sendo assim,

[...] quando uma empresa ou qualquer outra instituição de nossa sociedade vê-se diante da possibilidade de assumir responsabilidade social por algum dos problemas ou males da sociedade e da comunidade, sua gestão deve refletir profundamente se a autoridade implícita na responsabilidade é legítima. Doutra forma, será usurpadora e irresponsável.<sup>55</sup>

Drucker advoga a possibilidade de uma determinada exigência não ser atendida em virtude do posicionamento da organização ficar comprometido, enfraquecendo sua capacidade de ser viável. Até aqui, verificou-se que a ética na empresa, apresentada por Drucker tem uma dimensão em que toca a sensibilidade com relação à sua responsabilidade social nas tarefas que desenvolve.

---

<sup>54</sup> DRUCKER, Fator Humano e desempenho, p. 391.

<sup>55</sup> DRUCKER, Fator Humano e desempenho, p. 392.

A empresa, para ele, precisa ter consciência se os problemas e conflitos sociais que chegam até ela são pertinentes à sua atividade e função atribuídos. Os impactos podem ser medidos com as mesmas tecnologias que se usam para expandir o negócio. Ou seja, prever os impactos sociais de uma determinada ação é primeiramente, conhecer qual a finalidade dos objetivos da empresa e, aquilo que não procede da sua vocação pré-estabelecida deverá ser revisado e ajustado.

É claro que Drucker também analisa as questões referentes ao papel do colaborador. Sua própria visão descentralizadora da gestão já configura valorização do colaborador e sua contribuição dentro da empresa. Desse modo, a ética, neste tópico e de modo mais abrangente pode ser inferida quando Drucker fala de responsabilidade social e as ações que devem nascer da empresa e do gestor.

Os princípios extraídos deste tópico poderiam ser resumidos nos seguintes: a) a empresa deve agir em conexão com seu meio e, as atividades que desenvolve precisam ser em conformidade com os interesses da população onde atua; b) o gestor precisa estar aberto para as novas formas de desenvolvimento social da empresa e sua consequente atuação ética diante de seus colaboradores, governos e sociedade em geral; c) a qualidade de vida – mais especificamente no que se refere às ações no meio ambiente – precisa ser considerada em projetos de expansão; d) Há um limite de atuação para a organização e esse limite está preestabelecido nas suas finalidades. Atentar para estes é evitar ou corrigir percursos.

#### **1.2.3.3 A responsabilidade social e seus limites**

Considerando que os problemas de impacto causados pela empresa são de sua responsabilidade, como entender o limite entre responsabilidade privada e os clamores por ética nas ações empresariais, sempre constantes na sociedade? Existe de fato um limite para atuação da empresa em assumir suas responsabilidades? O gestor responde a quem, no exercício da função a ele delegada? Essas e outras questões são levantadas quando o assunto em curso é a responsabilidade social e os limites dela. De forma radical, Drucker descreve da seguinte maneira tal problemática:

O administrador é um servidor. Como administrador, seu senhor é a instituição que administra e sua primeira responsabilidade deve,

portanto, ser para com ela. Sua primeira tarefa é fazer com que esta instituição – seja ela uma empresa, hospital, escola ou universidade - desempenhe a função e preste a contribuição para as quais existe. Aquele que aproveita sua posição como chefe de uma importante instituição para se promover ou para assumir a liderança com respeito a problemas sociais, enquanto sua empresa [...] é corroída pela negligência, não é um líder. Gestores como este são irresponsáveis e indignos de confiança.<sup>56</sup>

Portanto, para Drucker, o limite para a responsabilidade social está justamente em medir a “necessidade objetiva e à função do lucro”. Isso implica, para ele, mudar a lógica que recai sob a perspectiva da “motivação do lucro”. A necessidade objetiva e a função dos lucros explicam mais as finalidades da empresa e sua capacidade de cumpri-las, insiste.<sup>57</sup>

Aderir a projetos sociais que fogem das finalidades da empresa em sua atividade, para Drucker é uma irresponsabilidade. A gestão, deste modo, deve ater-se, primeiramente às finalidades e exigências da função lhe atribuída e, se tais procedimentos incluir ações externas requeridas pela sociedade, assim proceder sem exageros. O limite da responsabilidade social, nesse caminho apontado por Drucker é a descrição das finalidades que a empresa impõe ao gestor em sua administração.

Contudo, para que a empresa possa ter estruturada sua atividade econômica, outro dado merecerá ser discutido e Drucker o faz apontando a necessidade de se ter dentro da empresa a devida consideração com o fator humano e seu desenvolvimento. É o que se discute no próximo tópico.

### 1.3 O LUGAR DO COLABORADOR NA EMPRESA

As crises econômicas enfrentadas pelo mundo, principalmente as do século XX<sup>58</sup>, demonstram claramente a dificuldade que os mercados e as empresas

---

<sup>56</sup> DRUCKER, Fator Humano e desempenho, p. 387.

<sup>57</sup> DRUCKER, Fator Humano e desempenho, p. 389.

<sup>58</sup> *Crise de 1929* com a quebra das bolsas americanas; as de 1970-80 denominadas *crises de emprego* e, as de 1990, nos países em desenvolvimento, denominada *crise da dívida*. Cf. em DABÊNE, Olivier. A América latina no século xx, disponível em <<http://books.google.com.br/books?id=jQPYaF3oaDUC&pg=PA231&dq=crises+econ%C3%B4micas+do+seculo+xx&hl=pt->

tiveram em trabalhar com eficiência nas previsões para o futuro dos negócios. Constata-se, assim, na medida em que crises alcançam as empresas, a tendência imediata à otimização com consequente enxugamento dos quadros de pessoal. Isto, como se tem percebido, passa a ser a solução mais viável, apresentada pelos gestores e economistas.

Tanto na garantia da empregabilidade quanto na assistência interna dada aos colaboradores, a empresa precisa definir qual o papel do colaborador dentro de suas esferas de atuação. Tal posicionamento marcará sua prioridade acerca dos esforços que faz diante de seus quadros de recurso humano. Na abordagem que se fará a seguir, Drucker expõe a visão que tem acerca da gestão de recursos humanos e os desafios enfrentados na condução de programas para esse setor.

### 1.3.1 Gestão de pessoas nas empresas<sup>59</sup>

A sociedade industrial alcançou uma forma de produção jamais vista por compor em sua base produtiva a inserção das máquinas. O desdobramento de tal ação se de um lado produziu o desenvolvimento econômico, por outro, os problemas no âmbito interno das indústrias/empresas também se tornaram desafiadores. Conflitos de interesses entre patrão e empregados foi parte da agenda das lutas sindicais. O resultado disso é que as empresas e colaboradores propõem hoje diferentes soluções para conciliarem suas agendas individuais. Com uma leitura bastante incisiva acerca do papel da gestão humana, Drucker assim aponta:

Boa parte do que hoje é considerado de “gestão da empresa humana” é de natureza mecânica e poderia inclusive ser despachado pelo correio. Os dois conceitos de maior aceitação para se administrar o colaborador – a gestão de pessoal e as relações humanas – enxergam essa tarefa como algo que se anexa à empresa. [...] Entretanto, nenhuma das escolas parece acreditar que a gestão do trabalho e do colaborador possa exigir alguma modificação na maneira como os negócios estão sendo conduzidos. E seus conceitos e instrumentos parecem se aplicar igualmente a qualquer empresa.<sup>60</sup>

---

BR&sa=X&ei=gADwUfuzAoHY8gSwtoHoDg&ved=0CFAQ6AEwBg#v=onepage&q=crises%20econ%C3%B4micas%20do%20seculo%20xx&f=false>. Acessado em 24 de julho de 2013.

<sup>59</sup> Drucker, em seu texto traduzido para o português utiliza três termos similares, a saber: *administração de pessoal*, *A administração dos recursos humanos* ou *administração das relações humanas*. Cf. em DRUCKER, *Fator humano e desempenho*, p. 275ss.

<sup>60</sup> DRUCKER, *Fator Humano e desempenho*, p. 276.

Com essa descrição, Drucker empenha sua posição na caracterização de que a gestão de pessoal é feita ainda de modo retrógrado. Ou seja, desde o momento em que o mundo viveu uma economia de guerra (década de 1920) cujo método se desenvolvia por meio do recrutamento, seleção e pagamento não se apresentou novidade significativa ao tema. *“Talvez o motivo de ter havido tão pouca construção sobre os alicerces da gestão de pessoal e das relações humanas seja que os próprios fundamentos eram inadequados”* <sup>61</sup>. Para tratar de fundamentos, Drucker faz um caminho até a construção de sua ideia. A seguir será apresentada a leitura que Drucker faz do potencial humano dentro das empresas e a visão que se tem desse setor.

### **1.3.2 A gestão de pessoas e as relações humanas**

Drucker desvenda alguns fatores que são essenciais para gestão de pessoal e que por vezes são negligenciados pela empresa. Para ele a empresa tem uma visão muito confusa acerca da atuação desse setor. O fato é que a gestão de pessoal reúne muitos papéis em um mesmo setor, o que confunde sua atuação principal. *“A reunião de todas estas atividades em uma única função, não resulta em uma função suficientemente importante para estar representada na alta gestão, ou para exigir serviços de um executivo de cúpula”*. <sup>62</sup>

Drucker percebe pelo menos três enganos cometidos pela gestão de pessoal: a) *pressupõe que as pessoas não desejam trabalhar*; b) *considera a gestão desse setor como algo para especialistas* e, c) *tendência em ser combativa*, pressupondo que as pessoas são problemas para a empresa e para a gestão geral. Com isso perde suas reais funcionalidades dentro da empresa. É preciso ter, portanto, uma visão positiva da atuação da gestão de recursos humanos. Sendo assim, para ele,

Relações humanas, [...] parte de conceitos básicos corretos: as pessoas querem trabalhar; e administrá-las é trabalho para administrador, não para especialista. Não constitui apenas um amontoado de atividades desvinculadas umas das outras. Repousa ainda sobre uma profunda percepção, que pode ser resumida

---

<sup>61</sup> DRUCKER, Fator Humano e desempenho, p. 277.

<sup>62</sup> DRUCKER, Fator Humano e desempenho, p. 278.

quando dizemos: “não se pode contratar um braço, uma pessoa vem junto com ele”.<sup>63</sup>

Quando a empresa ou a gestão de pessoal não tem claro qual tarefa desempenhar, a dispersão passa a ser explicitada. Propostas das mais avançadas têm surgido no sentido de melhorar a produtividade por meio da eliminação do medo<sup>64</sup>. Esse dado, embora importante ao ambiente do trabalho, por si somente não se mostrou suficiente. Por outro lado, considerando a psicologia do indivíduo e suas relações dentro da empresa, considerou a medida da felicidade como uma alternativa para melhorias na empresa.

Drucker discorda de tais medidas pelo fato de entender que o negócio da empresa “é fabricar e vender sapatos” ao passo que o colaborador não pode ser feliz abstratamente. Diante disso, o que faltaria a gestão de pessoal? Qual entendimento real se deve ter a partir da finalidade da empresa? Drucker considera que

Finalmente, falta às relações humanas uma percepção da dimensão econômica do problema. Como resultado, elas tendem a se degenerar em meros slogans que se transformam em álibis para a inexistência de uma política administrativa da organização humana. Mas, o que é pior, como as relações humanas começaram da tentativa de ajustar o indivíduo *desajustado* à *realidade* [...], em sua própria concepção existe uma forte tendência à manipulação. E com esta tendência caminha junto o perigo das relações humanas se transformarem num novo paternalismo freudiano, num mero instrumento para justificar medidas da gestão num dispositivo para “vender” aquilo que está fazendo.<sup>65</sup>

Ações como as de “proporcionar aos colaboradores um senso de responsabilidade” para fazê-los sentirem-se mais importantes e pouca ênfase em “torná-los importantes junto com o seu trabalho” são classificadas por Drucker como paternalismo freudiano. Insiste no fato de que isso constitui em manipulação dos indivíduos no interior da empresa. *“Sempre” partimos do pressuposto de que as pessoas precisam ser ajustadas, passamos a buscar meios de controlá-las,*

---

<sup>63</sup> DRUCKER, Fator Humano e desempenho, p. 280.

<sup>64</sup> DRUCKER cita aqui o desenvolvimento da Psicologia industrial, da Psicologia das Organizações e a Psicologia do Trabalho, escolas que estudaram o ambiente da empresa na busca de alternativas para melhoria da produção entre os colaboradores. Para informações mais detalhadas do que aponta nosso autor, cf. (SIQUEIRA, Medidas do Comportamento Organizacional) em <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a03v7esp.pdf>.

<sup>65</sup> DRUCKER, Fator Humano e desempenho, p. 281.

*manipulá-las e comprá-las – e estamos implicitamente negando que haja qualquer coisa em nossa maneira de ser que precise de ajustes*<sup>66</sup>.

Sendo assim, o caminho proposto por Drucker é compreender que as relações humanas constituem um dos principais fundamentos da gestão de pessoas. Constituem o alicerce. Não o edifício. Neste, a tarefa deverá elevar-se para além dos alicerces da relação humana. *“O edifício ainda está para ser construído. Sabemos que repousará sobre muito mais que as relações humanas; sabemos também que precisará elevar-se muito acima delas”*<sup>67</sup>. Esse indivíduo presente na empresa é destacado por Drucker como elemento norteador da vida da empresa. A seguir verifica-se o lugar do colaborador, de acordo com as percepções de Drucker.

### **1.3.3 Quem é o colaborador na empresa?**

A Administração Científica, embora pensada anteriormente pelo seu fundador como uma maneira de tornar o serviço menos pesado para o colaborador, mostrou-se estática e falhou na sua interpretação. Confundiu análise com situação concreta do colaborador em sua tarefa laboral. Com isso deixou de verificar o colaborador em sua integralidade dentro da empresa. Sendo assim, “a administração científica, apesar de todo o seu sucesso, não conseguiu resolver o problema de administrar o trabalho e o colaborador”<sup>68</sup>.

Apesar das tremendas repercussões mundiais, Frederick Taylor e a Gestão Científica não tiveram boa receptividade, especialmente nos meios acadêmicos. Um motivo, talvez, o mais importante, foi a campanha incansável que os sindicatos trabalhistas lançaram sobre ambos no início deste. [...] Os sindicatos de 1911 não se opuseram a Taylor porque pensavam que ele fosse pró-administração ou contra colaboradores (ele não era nenhum dos dois). Seu pecado imperdoável era a afirmativa de que não há habilidade na produção e na movimentação de coisas. Todo esse trabalho, dizia ele, era o mesmo. Todo trabalho poderia ser analisado, passo a passo, como uma série de operações simples, que então poderiam ser juntadas para qualquer tipo de trabalho.<sup>69</sup>

---

<sup>66</sup> DRUCKER, Fator Humano e desempenho, p. 281.

<sup>67</sup> DRUCKER, Fator Humano e desempenho, p. 281.

<sup>68</sup> DRUCKER, Fator Humano e desempenho, p. 283.

<sup>69</sup> DRUCKER, Administrando para o Futuro, p. 63.

Drucker verifica que ao empenhar-se na Administração Científica, a empresa deixou de sintonizar-se ao colaborador. Para ele houve, nessa visão de Taylor um divórcio – como chama ele – entre as funções de planejar e executar. Gerou de um lado uma elite e de outro o colaborador sem necessariamente compreender a finalidade ou a dimensão mais global das ações da empresa, o que, de algum modo prejudica na produtividade e o crescimento pessoal do colaborador.

Como o colaborador fora condicionado à atuação que não se interessasse pelo nível estratégico da empresa por conta do divórcio entre planejamento e execução, ele terá forte resistência quanto a mudanças. Esse seria um problema enfrentado pela Administração Científica. Outro dado se trata da inserção da tecnologia dentro da empresa. Com ela, o colaborador, de algum modo ganhou um caráter de alguém que planeja e executa suas atividades. [...] “Precisarão ser capazes de realizar inúmeras operações, precisarão ser capazes de coordenação e o conteúdo de seus serviços terá que ser o maior e não o menor possível”<sup>70</sup>.

Segundo Drucker, o colaborador moderno é o colaborador do conhecimento. As funções que desenvolve são carregadas de *informação*. Estas tais que outrora eram passadas por meio das chefias imediatas são substituídas pela por aquelas que chegam por meio da tecnologia presente na vida da empresa.

Dessa maneira, há uma descentralização da gestão na medida em que as informações são reconhecidas como presentes também nas ações dos colaboradores. Nessa direção, o colaborador para Drucker ganha sua primazia quando valorizado pelo conhecimento que possui. E ainda: àqueles que de fato não os possui, devem ser encontrados externamente. Isso seria feito por meio da terceirização, entendida por Drucker como meio de valorizar a mão de obra externa e possibilidade de ascensão dos colaboradores internos.

O que se destaca neste tópico é a valorização do humano em sua racionalidade. Para Drucker, a mecanicidade trazida pela medição de tempo e tarefa negou essa proeminência humana. Com a valorização do colaborador como *trabalhador do conhecimento*, Drucker traz uma aplicação ética no mundo da empresa, pois aponta para o colaborador como um lugar de destaque entre a maquinaria e a produção.

---

<sup>70</sup> DRUCKER, Fator Humano e desempenho, p. 287.



#### 1.3.4 Síntese

Nesse capítulo se discutiu a empresa, a ética e o lugar do colaborador dentro da organização. Com as abordagens desenvolvidas discutiu-se pelas lentes de Drucker uma versão de gestão na empresa. Pelo fato dele ser inserido no mundo corporativo, sua articulação está coerente com a sua realidade – a países desenvolvidos. Mas, outros elementos merecem a atenção, quando praticada leitura em outra realidade contextual, em nosso caso, latino-americana.

Ressaltadas as abordagens ao longo do capítulo, verifica-se que Drucker procura em toda a sua articulação um *porque* para a existência da empresa no cumprimento de suas finalidades. Quando toma para sua articulação o eixo das finalidades da empresa como algo que o acompanhará em todas as demais argumentações, tem razão se a empresa for olhada em perspectiva única de um organismo que compõe a sociedade em sua teia de organizações. Porém, se considerarmos a função social da empresa em sua implicação mais concreta, alguns elementos merecem ser aprofundados na discussão.

A realidade empresarial mais do que uma dimensão interna e externa – sua relação com o colaborador e com seus clientes – tem uma dimensão ética em sua mais sublime vocação. Considerando que ela é o espaço onde o trabalho é exercido, devem ser analisados temas que toquem a dimensão do trabalho e sua implicação na vida do colaborador; ponderar que o trabalho tem característica para além de uma dimensão científica: ele emprega elementos da cultura e sua difusão pelos encontros diários frutos do desempenho das funções; ainda que a empresa tenha que focar nas finalidades as quais ela designou para si, precisa incorporar nela algo mais do que o *tangível*. O intangível, como já se percebe nas empresas da atualidade já passa a ser algo buscado por organizações. Tal busca pode ser uma abertura para expressões que transcendem leituras econômicas ou empresariais.

Por último, o colaborador não pode ser considerado como um anexo da empresa, como o próprio Drucker aponta. Também considerar o colaborador com uma percepção para além de científica é reconhecer as implicações antropológicas deste dando ao tema as devidas ampliações. Diante disso elenca-se que para Drucker, a gestão é aquela que se conduz por finalidades. A finalidade é criar um consumidor de bens e serviços. Para que isso ocorra, o *marketing* e a *inovação*

serão as molas propulsoras de tal processo. Para que haja inovação será necessário o uso dos diversos conhecimentos presentes na empresa por meio dos colaboradores. Esse conhecimento também é algo que pode ser alocado de fora da empresa. Sendo assim, a gestão aqui concebida é aquela que trabalha como aglutinadora de conhecimentos. É tratar com pessoas dentro da empresa.

## Capítulo 2

### GESTÃO EMPRESARIAL EM PERSPECTIVA ÉTICA

Nesse capítulo abordar-se-á o conceito de empresa, a ética empresarial e sua relação com sociedade e meio ambiente e, por fim, o lugar do colaborador e o direito ao trabalho na sociedade atual. Para tanto se recorreu a teóricos espanhóis<sup>71</sup>, em sua maioria, por considerar tais pesquisas mais avançadas nessa matéria em relação Brasil. Com relação a autores nacionais, em específico, carece-se de fontes autorais que abordem de modo mais acentuado o tema sob o prisma da ética em si, embora haja trabalhos importantes com ênfase na responsabilidade social da empresa com viés profissional e corporativo<sup>72</sup>. Há também abordagem a partir da sociologia da empresa, desenvolvidos por pesquisadores de diversas universidades<sup>73</sup>. Desse modo, mesmo ainda percorrendo tais características extraídas de teóricos, reconhece-se a importância de se buscar novas abordagens éticas cabíveis para esse tempo.

---

<sup>71</sup> Adela Cortina, Ildefonso Camacho, José L. Fernandez, Josep Miralles.

<sup>72</sup> Para exemplificar algumas abordagens encontradas pelos autores brasileiros, destacamos algumas obras. Sobre responsabilidade social da empresa Cf. LOURES, *Educar e inovar sob uma nova consciência: sustentabilidade XXI*, 2009. Sobre a ética do trabalhador na empresa Cf. SOUZA, *Ética no ambiente de trabalho: uma abordagem franca sobre conduta ética dos colaboradores*, 2009. Sobre a gestão da produção e responsabilidade empresarial, Cf. BATALHA (Org.), *Introdução à engenharia de produção*, 2011.

<sup>73</sup> O *IHU* – Instituto Humanitas Unisinos está localizado em São Leopoldo – RS. O principal objetivo do *IHU* é apontar novas questões e buscar respostas para os grandes desafios de nossa época, a partir da visão do humanismo social cristão, participando, ativa e ousadamente, do debate cultural em que se configura a sociedade do futuro. Para isso, o Instituto assume cinco grandes eixos orientadores de sua reflexão e ação, os quais constituem em referenciais inter e retrorrelacionados, capazes de facilitar a elaboração de atividades transdisciplinares: Ética, Trabalho, Sociedade Sustentável, Mulheres: sujeito sociocultural, e Teologia Pública. Nas produções que realiza o *IHU* podem ser encontrados pesquisadores de todo o Brasil que dão sua contribuição para a empresa, de modo específico no mundo do trabalho, articulando a busca de soluções para os problemas enfrentados pelas organizações na contemporaneidade. O link a seguir traz o registro de alguns destes trabalhos. Cf. em <[http://www.ihu.unisinos.br/index.php?option=com\\_googlesearch\\_cse&n=30&cx=004158295815766050763%3Ayfkbzskohhw&cof=FORID%3A9&ie=UTF-8&q=trabalho+e+subjetividade&sa.x=23&sa.y=18&sa=OK&hl=pt&cr=countryBR](http://www.ihu.unisinos.br/index.php?option=com_googlesearch_cse&n=30&cx=004158295815766050763%3Ayfkbzskohhw&cof=FORID%3A9&ie=UTF-8&q=trabalho+e+subjetividade&sa.x=23&sa.y=18&sa=OK&hl=pt&cr=countryBR)>. Acessado em 12 de junho de 2013.

Diante disso convém situar o problema da ética na empresa como se verifica a seguir:

Nos anos 1970 surgiram nos Estados Unidos a ética nos negócios (*Business ethics*), que boa parte do mundo europeu preferiu rotular como “ética na empresa”. [...] A nova ética empresarial propagou-se pela Europa nos anos 1980, pela América Latina e pelo oriente nos anos 1990; e o curioso é que as pessoas espantavam com o fato de que alguém ousasse ligar termos como “empresa” e “ética”. Comentavam que era querer juntar azeite e água.<sup>74</sup>

Na medida em que as empresas europeias e dos Estados Unidos se espalhavam mundo a fora, conflitos dos mais variados foram percebidos o que ocasionou a busca de respostas para o trato de tais problemas<sup>75</sup>. Ao se inserir em uma realidade cultural diversa à de origem, uma empresa necessitaria de uma revisão em seus quadros e processos no sentido de melhorar sua relação com as partes envolvidas em sua atividade.

Tais problemas – choque de culturas, normas e leis estranhas, modo de pensar e agir diferentes dos países de origem das empresas – seriam analisados e solucionados com vistas à eficiência nos negócios. Desse modo, estudar a ética foi resultado de experiências que pesquisadores<sup>76</sup> obtiveram dentro das empresas, concluindo que a devida atenção ao tema viabilizaria a atividade empresarial dentro de determinada cultura, sanando problemas ambientais, culturais e legais que potencialmente atingiriam a empresa.

---

<sup>74</sup> CORTINA (Org.), Construir confiança, p. 19.

<sup>75</sup> Para informações mais detalhadas acerca do desenvolvimento social da empresa, com uma leitura sociológica, consultar SAINSAULIEU; KIRSCHNER. *Sociologia da empresa*, p. 328-368. Nesta obra, seus autores apresentam as cinco vias de desenvolvimento experimentadas pelas empresas desde a Revolução industrial. As vias seriam a) Expressão e participação democrática; b) experimentação sobre as organizações com práticas alternativas; c) A nova onda das tecnologias para modernizar as empresas; d) A formação como instrumento de transformação e; e) o desenvolvimento da empresa face à crise do emprego.

<sup>76</sup> Uma rápida retrospectiva histórica permite constatar que, embora tenha existido desde os primórdios do capitalismo (como atesta, por exemplo, o clássico de Engels e Marx que retratam a situação da classe trabalhadora na Inglaterra, de 1845), foi, sobretudo, a partir do final dos anos 60 que o questionamento ético e social das empresas ganhou força – justamente numa época em que o sistema capitalista encontrava-se sob críticas acirradas. A temática suscitou uma grande variedade de discussões teóricas, tendo acabado por institucionalizar-se durante os anos 80 sob a forma de três escolas de pensamento: a *Business Ethics*, a *Business & Society*, e a *Social Issues Management*. Cf. KREITLON, *A Ética nas Relações entre Empresas e Sociedade*. Disponível em <<http://www.gestaosocial.org.br/conteudo/quemsomos/extensao/gestao-da-responsabilidade-social-empresarial-e-desenvolvimento/bibliografia-complementar/responsabilidade-socioambiental/KREITLON,%20Maria%20Priscila.%20A%20Etica%20nas%20Relacoes%20entre%20Empresas%20e%20Sociedade.pdf>>. Acessado em 15 de junho de 2013.

A empresa e sua participação social com responsabilização trouxeram preocupações a muitos gestores. Essa preocupação que foca seu olhar para além dos negócios conflitou com as tarefas rotineiras da empresa pelo fato desta ser vista até então, pelo viés puramente econômico. A atividade da empresa quando vista a partir do *econômico* unicamente pode reduzir seu potencial enquanto organização social. É nesse caminho que praticar a leitura ética das relações desenvolvidas pela empresa e os valores que balizam tais ações se tornam temas fundamentais e questão a ser discutida.

## 2.1 A empresa e a configuração de uma nova abordagem organizacional

A reflexão que toca a ética nas empresas tem intrínseca relação com a crise de origem financeira tanto nos Estados Unidos quanto no Brasil<sup>77</sup>. Nos Estados Unidos - que historicamente possui influência cultural e religiosa dos Puritanos ingleses - fatos relativos a escândalos públicos são tratadas de maneira bastante firme. A reação e tomada de posição por partes das empresas naquele país com relação à ética foram o medo da perda da credibilidade diante da população nos momentos de crise na indústria. No Brasil, a discussão se deu pelo fato da sustentabilidade e confiança nas empresas e nos seus gestores, fator que fatalmente prejudicaria a imagem e confiança destas diante do Brasil e no mundo.

Sendo assim, os pesquisadores e os gestores ao conceituar a empresa e sua atividade a partir dos anos 1980, teriam como desafio ampliar suas percepções inserindo nelas a dimensão social e ética. Com isso, as esferas de atuação da

---

<sup>77</sup> A crise do sistema financeiro norte-americano, delegada ao FMI fez custar aos países em desenvolvimento sério problemas de recessão e desemprego entre os anos de 1982 a 1989. Tal crise se deu por variados e complexos fatores internos nos Estados Unidos, por causa das especulações e medo de calotes a começar pelo México (anunciado em 1989) e a se estender aos países em desenvolvimento que via suas exportações diminuir pela crise do petróleo que atingira aos países desenvolvidos. Esse pânico acompanhou as empresas e o ramo industrial com problemas que afetaram consideravelmente a gestão nessas organizações. Para uma pesquisa maior Cf. CORDEIRO, *O FMI, a política interna dos EUA e a crise da dívida nos anos 80*, 2010. No Brasil, alguns anos mais tarde, (1992 e 93) ocorreram os escândalos envolvendo o empresário PC Farias e o Governo. Esse fato ficou marcado na história do país e, líderes empresariais começaram a apontar em seus discursos a importância da ética como fundamento das relações empresariais. Para mais informações cf. HUMBERG. *Ética na Política e na Economia*. Disponível em <<http://books.google.com.br/books?id=I-Oo--iGjtwC&printsec=frontcover&dq=%C3%A9tica+da+empresa&hl=pt-BR&sa=X&ei=M3y3UbrPCo-m9gTryIGADQ&ved=0CDgQ6AEwAQ#v=onepage&q=%C3%A9tica%20da%20empresa&f=false>>. Acessado em 15 de maio de 2013.

empresa são afetadas de modo que isso passa a ser observado nas ações que desenvolve. A empresa verifica que sua orientação para o lucro, simplesmente tornara-se pouco sustentada diante destes novos desafios.

Considerar as atividades da empresa com olhar que amplia suas possibilidades de atuação é fundamental *“porque a atividade empresarial é atividade humana e, como tal, pode estar imbuída de um grau de moral mais ou menos elevado em suas diferentes dimensões (na qualidade do produto e nas relações com os diversos segmentos por ela afetados)”*<sup>78</sup>. Tal compreensão, à medida que percebida pela empresa resultara em novo modo de atuação. É analisar as relações da qual a empresa participa com um olhar inovador.

Como visto anteriormente, a Sociedade Industrial condicionou o modo de vida das pessoas a partir do trabalho. O trabalho, portanto, como fonte geradora de riqueza se mostrou como objeto capaz de ser medido e administrado sem desperdícios de mão de obra. Afinal, na indústria se abarcam todas as possibilidades de crescimento econômico com suas enormes instalações e produção. O entendimento de que existem valores *intangíveis* não verificadas pelas empresas durante a Revolução Industrial e períodos posteriores apontou necessidade de revisão dentro das corporações.

A mecanicidade dos processos de produção, bem como das relações humanas da Sociedade Industrial entra em declínio. Será necessária outra abordagem em suas atividades para o mundo corporativo. Diante disso, Camacho, Fernandes e Miralles<sup>79</sup> definirão que:

A empresa é uma *realidade complexa*. [...] Não pode ser entendida somente como um patrimônio rentável, formada pelas contribuições de uma série de pessoas físicas ou jurídicas. Essa complexidade que é a chave para toda a reflexão ética sobre a empresa, pode ser entendida a partir das múltiplas inter-relações desta com a sociedade: Se considerada de forma global, a empresa tem uma função social, que é a perspectiva imprescindível de toda consideração ética de seu funcionamento ou das suas atividades. Esta função consiste em produzir bens e serviços com um uso racional dos recursos colaboradores, através de um processo que gerará uma rentabilidade para todos os que contribuem com ela trabalhando (do tipo que for) ou com seu capital. [...] Mas em particular, na empresa, diferentes coletivos se encontram implicados os quais poderão influir (ou de fato influem sobre sua marcha) ou que

---

<sup>78</sup> CORTINA (Org.), Construir confiança, p.19.

<sup>79</sup> CAMACHO; FERNÁNDEZ; MIRALLES. Ética de la empresa, p. 16-17.

podem ser afetados (ou de fato são afetados) por suas atividades. Os interesses destes coletivos não podem ser ignorados nas decisões que orientam o funcionamento da empresa, e deverão ser levados em conta de forma a aproximá-los com os interesses da organização<sup>80</sup>.

Verifica-se, contudo que a versão da ética dada a partir da empresa está ainda atrelada aos paradigmas de responsabilidade social ou focado no relacionamento entre empresa e colaboradores ou, daquela com o meio ambiente. Diante disso, avançar para uma caracterização mais ampliada acerca da empresa, sua relação com o colaborador e com a sociedade, o trabalho como elemento de ressignificação e sentido, etc., dá ao tema um lugar de destaque. Inicia-se, portanto, tal tarefa conceituando a empresa.

### 2.1.1 CONCEITO DE EMPRESA

Compreender a empresa em uma dimensão mais ampliada, ou seja, articular-se para além de si mesma em perspectiva ética é o desafio que se tem quando a definimos. As empresas que veem o lucro como o recurso ou valores gerados por todo seu conjunto, e que por isso merece uma divisão mais coerente estariam contrariando as regras do jogo empresarial? Quem de fato administra a empresa, ou melhor, por quem a empresa é gerenciada?

Uma resposta inicial poderia afirmar que a empresa é regida pelo mercado ou por um órgão legislador das ações econômicas. Verificando de forma mais aprofundada tal fato constata-se o seguinte: uma empresa possui autonomia administrativa para exprimir suas ações diante da sociedade e mercado. *“o determinismo de mercado é falso: distintas empresas, em um mesmo entorno, buscam políticas (ou seja, definem finalidades) distintas, que têm consequências diferentes para as pessoas implicadas”*<sup>81</sup>.

Não há dúvida que a atividade da empresa goza de uma determinada liberdade para fixar seus fins de modo específico. O que está em jogo é a afirmação de quais valores se adotará para gerir sua atividade. Ou melhor, o que move a

---

<sup>80</sup> Tradução por este autor de forma literal do texto original escrito em espanhol. As demais citações dessa obra acompanham mesmo formato.

<sup>81</sup> CAMACHO; FERNÁNDEZ; MIRALLES. Ética de la empresa, p. 58.

finalidade da empresa: interesse ou valores? A diferença é encontrada justamente na atitude que se toma diante dessas duas opções éticas. Portanto,

A gestão de empresas é uma ciência eminentemente prática, no sentido que o mundo grego dava a prática, ou seja, aquelas ciências que se dirigem ao reto desempenho da ação humana na comunidade. O gestor, em sua tomada de decisão, necessita combinar saberes dos mais variados – econômicos, sociológicos, éticos, de modo que se pode dizer que a gestão da empresa, como saber prático, se apoia em diversos saberes teóricos.<sup>82</sup>

A definição comumente dada para a empresa e sua gestão coloca-a em uma dimensão em que *determinismos* ou *reducionismos* econômicos e empresariais precisam ser confrontados. Destacar características importantes inerentes à atividade empresarial praticando análise ética tornar-se-á fundamental para melhor entendimento de suas atividades diante da sociedade. Por isso mesmo, serão descritos alguns aspectos importantes que compõem a atividade empresarial e, em seguida, destacar a importância de se implantar valores que poderão servir a tal tarefa.

### **2.1.2 A atividade econômica como marco da empresa**

A atividade principal da empresa vista a partir do lucro sofre uma mudança significativa em sua concepção. Assim, amplia-se a compreensão do seu papel em suas atividades cotidianas. Quais as consequências desse modo de compreender as realidades empresariais? É preciso, primeiramente dar-se conta que a empresa tem uma atividade peculiar dentro de um sistema mais ampliado de operações e processos econômicos. Compreender sua atividade sob a perspectiva ética é dar a ela um horizonte para além da sua própria concepção do lucro. Camacho, Fernandes e Miralles, ao tratar desta temática verificam que considerar a atividade econômica em perspectiva ética é assumir pelo menos três dimensões do modo de impactar e ser impactado pela empresa. Seriam

A dimensão pessoal (que sempre está presente, posto que sempre se trate de pessoas, sozinhas ou agrupadas), a dimensão institucional (que abarca esses níveis intermediários de onde a pessoa assume que lhe correspondem nas empresas ou na

---

<sup>82</sup> FELIP; PARRA; SEDANO. La ética que necesita la empresa, p. 88.



instituição) e a dimensão social (repercussão do modo pessoal de ser na convivência social e nas estruturas da sociedade).<sup>83</sup>

Postos os pilares em que se firmam a concepção da dimensão da empresa, torna-se fato averiguar o *que* cobre a atividade econômica e suas responsabilidades. Falar em responsabilidades na empresa é verificar criteriosamente as decisões que toma e o que é afetado nessas decisões. Como apontado acima, as decisões são tomadas a partir de determinados valores. Tais valores adotados possuem implicações diversas e sua dimensão ética precisa ser criteriosamente analisada.

As decisões da empresa em seus investimentos ou cortes de gastos pouco são explicadas em perspectiva ética. Ao definir, por exemplo, a atividade econômica como “emprego racional dos recursos que são escassos com vistas a satisfazer as necessidades humanas”, há que se fazer as seguintes observações:

Falar de escassez supõe sempre a necessidade de optar. Se tivermos à nossa disposição tudo que necessitamos, sem nenhum tipo de limitação, não teríamos a necessidade de optar [...]. Isto que se vê em um comportamento de um determinado indivíduo pode ser aplicado também ao coletivo das relações. Pelo fato da sociedade dispor de recursos que também são escassos, ela precisa fazer escolhas por quais deverá priorizar. [...] Um segundo elemento ético da definição recolhida refere-se à relação entre atividade econômica e satisfação das necessidades humanas. Trata-se de *meios* e *fins*: a atividade econômica tem a finalidade de satisfazer as necessidades. É certo que na realidade que nos cerca parece inverter-se a relação e, são as necessidades de produzir as que condicionam e até induzem as necessidades dos cidadãos.<sup>84</sup>

Os bens e produtos gerados e produzidos pela empresa catalisam sobre si valores que impulsionam a economia em sua atividade. *“Por isso a economia não se circunscreve ao **processo de produção** [...]. Ao processo de produção acompanha um processo de distribuição. Por isso mesmo, é possível detectar o componente da ética”.*<sup>85</sup>

O marco da atividade econômica da empresa está justamente no intercâmbio que faz com os mais diversos atores sociais impactando e sendo impactada. Nesse jogo de transações comerciais em que produtos e serviços são

---

<sup>83</sup> CAMACHO; FERNÁNDEZ; MIRALLES. Ética de la empresa, p. 44.

<sup>84</sup> CAMACHO; FERNÁNDEZ; MIRALLES. Ética de la empresa, p. 47.

<sup>85</sup> CAMACHO; FERNÁNDEZ; MIRALLES. Ética de la empresa; p. 47.

disponibilizados, as relações éticas merecem ser analisadas. Mas de que mercado se está referindo? Como conceituá-lo? Ao tratar desse tema, adentra-se aos mecanismos dos processos de produção e distribuição nos quais a liberalização ou a estatização da economia são discutidos em sua ampla complexidade pelos especialistas da área.

A liberalidade dos mercados e a instituição de um órgão regulador mostraram insuficientes para a resolução dos problemas políticos e econômicos. E ainda, a economia de *bem estar social* (nos países desenvolvidos) sofre com a intervenção dos mercados, fragilizando-se em suas ações. Diante desse dilema, a empresa precisa descobrir, dessa maneira, seu papel e responsabilidade diante da sociedade.

A fragmentação da instituição moderna tem seus impactos na política, economia e especificamente no mundo do trabalho. Na política, com o enfraquecimento dos governos em sua ação diante da sociedade; na economia, uma forte tendência para adotar o modelo neoliberal como alternativa após as políticas de *bem estar social* fracassarem com o endividamento e falência do Estado (em países Europeus) <sup>86</sup>; no mundo do trabalho, como resultado dessa dinâmica histórica, passa-se de uma sociedade industrial para sociedade do conhecimento, de sociedade do trabalho para precariedade da mão de obra.

Neste contexto, verifica-se que as empresas conscientes de sua responsabilidade social e ética adotariam medidas importantes na consecução de suas finalidades. Em se tratando da empresa, onde o trabalho e toda a configuração de relacionamentos são intercambiadas, será necessária, de forma gradual, a articulação que combine justiça, liberdade e qualidade de vida. Nesse caminho, a utilização dos lucros serviria de base para articulação ética e consciente das atividades da empresa. Por isso

A empresa é uma entidade constituída por pessoas que se organizam e contribuem com recursos econômicos, tecnológicos e do conhecimento para a produção de algum bem ou serviço que satisfaça a necessidade da sociedade. Ela gera valor agregado e resultados econômicos que permitem a justa remuneração dos envolvidos (*stakeholders*) e a sustentabilidade econômica da empresa no tempo. Esse processo promove o bem comum e a realização de todos os envolvidos como pessoas humanas.

---

<sup>86</sup> MOTA; LOPES; ANTUNES. Economia Global e a crise da dívida, p. 83-98.

Especialmente uma empresa permite a pessoas e suas famílias levarem uma vida em que sua dignidade é respeitada.<sup>87</sup>

Constata-se uma situação: os lucros e a sua utilização é reaplicado numa dimensão bem mais complexa que na criação de novos empreendimentos. Embora estes sejam altamente significativos e necessários para manutenção da economia e das frentes de trabalho, seriam vistos, em nossa análise de um modo em que, antes da expansão, que cada parte tenha a sua justa parcela retribuída pela atuação junto ao corpo da empresa.

Logicamente que essa distribuição do lucro ou mesmo avalia-lo em perspectiva ética causa desconforto em um contexto caracterizado pelo *individualismo* e pela *concorrência*. De qualquer modo, reinterpretar o processo de lucratividade e os lucros advindos dessa dinâmica proporá às realidades empresariais uma inovação capaz de promover gradativamente a justiça e a igualdade a partir do ambiente da empresa.

### 2.1.3 A cultura Organizacional

Outra característica que merece consideração aqui é o fato de uma empresa produzir cultura. A empresa produz bens e serviços e, ao desenvolver tal atividade encontra-se com a sua autoconstrução identitária cultural. Ou seja, existe um produto que é feito e criado dentro da própria empresa que não é *tangível*. Por ser invisível, pode ser percebido por meio da sensibilidade que as análises de ambiente apresentam.

As transformações empresariais que a globalização põe em marcha mostram nitidamente que as empresas com projetos organizativos devem ser construídas conscientemente atendendo não somente seus aspectos técnicos, mas também, de maneira especial, ao seu significado humano. [...] Isto significa que as pessoas que trabalham nela podem encontrar certa sintonia entre os valores pessoais e profissionais que para eles são significativos e importantes e os valores que funcionam realmente na empresa.<sup>88</sup>

---

<sup>87</sup> UNIAPAC Latino-americana. Rentabilidade dos Valores, p. 21. A UNIAPAC é uma federação de associações e também um espaço internacional de encontro para empresários cristãos. Sua denominação completa é União Internacional Cristã de Dirigentes de empresa e foi criada em 1931. É constituída como associação internacional sem fins lucrativos, com sede na Bélgica, e reúne associações de 25 países diferentes.

<sup>88</sup> CAMACHO; FERNÁNDEZ; MIRALLES. Ética de la empresa, p. 65.

Esse casamento cultural entre empresa e colaborador, por sua natureza se dá dentro do espaço da organização. Desse modo, o que está em jogo é a análise da subjetividade presente nas empresas. Sua “face subjetiva”. Tratar da cultura organizacional é ter em curso a construção de um espaço democrático dentro do ambiente de trabalho onde as ponderações são balizadas e construídas pela via do diálogo. Como propõem Camacho, Fernandes e Miralles:

Ao pensar em construir este projeto compartilhado precisamos analisar a “face subjetiva” da empresa, o que permite, de certo modo, equipará-la a um sujeito humano. A reflexão sobre a cultura oferece a “face subjetiva” deste sujeito peculiar que é a empresa e abre o caminho para compreender uma dimensão ética frequentemente omitida.<sup>89</sup>

Esta vocação encontrada na empresa é o cerne de toda compreensão buscada nesse complexo espaço de atividades. É seu *caráter* que move as ações desenvolvidas por ela. Sua cultura engloba todos os juízos sobre a realidade, seu conjunto de valores de suas escolhas culminando na identidade da empresa. Sendo assim,

[...] ao falar de valores não se está falando de ideais abstratos e retóricos: estamos falando de conteúdos que orientam e motivam o modo de pensar, sentir e perceber situações, de critérios e preferências que operam na tomada de decisões do dia a dia, nos hábitos e estilo de conduta.<sup>90</sup>

Por isso, ao posicionar-se diante do público, a empresa o faz a partir de valores os quais carrega. E estes, adotados pela empresa podem ser demonstrados em sua cultura organizacional. Tais valores e a legitimidade de posicionamento se fazem de forma inteligível e prática. Entretanto, é preciso compreender a importância dos valores dentro da empresa, que tem intrínseca conexão com a invocação de interesses.

Os valores são aqueles que tornam válidos nossos interesses e que os faz defensíveis com relação aos demais. Valor pressupõe aquilo que se aplica a todos, tal como o valor da família que deve ser atendida e o valor da saúde que deve ser levado em conta.<sup>91</sup>

---

<sup>89</sup> CAMACHO; FERNÁNDEZ; MIRALLES. Ética de la empresa, p.66.

<sup>90</sup> CAMACHO; FERNÁNDEZ; MIRALLES. Ética de la empresa, p.67.

<sup>91</sup> CAMACHO; FERNÁNDEZ; MIRALLES. Ética de la empresa, p. 67.

Articular em torno das questões acima apontadas é dar oportunidade à empresa de ser dinamizada por meio dos vários elementos culturais que a compõe. É assumir para si a vocação não como instrumento que nasça de resoluções ou instituições previamente elaboradas; é promover uma cultura dinâmica que abarca as possibilidades de crescimento que emergem justamente desse encontro promovido por ela mesma.

Isto significa que a cultura empresarial é algo dinâmico e construído nas relações da empresa. Aqui o interesse ético entra como chave para um entendimento mais claro acerca de si mesma. Com esse raciocínio, a conclusão de que a empresa pode ser moldada em seu caráter vocacional é válido na medida em que se compreende a formação de sua cultura, e esta não como algo estático, mas sim dinâmico.

A construção da identidade da empresa decorrerá de uma dinâmica dos processos que acontecem no coletivo. Esses refletem a cultura da empresa e, conseqüentemente, estão balizados em valores adotados por ela. Nesse caminho, tornar nítida a face subjetiva da empresa poderá ocasionar releituras de natureza ética que merecem ser sublinhadas.

Através do trabalho sobre a cultura as empresas poderiam aspirar a modelar não somente o comportamento exterior de seus colaboradores, mas também sua interioridade. Mas há algo que sempre será a pedra de toque de honradez da empresa com seus colaboradores: o compromisso real com suas vidas e seu desenvolvimento profissional e humano. Somente este compromisso é autêntico; a empresa não será desonesta ao apelar a determinados valores éticos para motivar a seus colaboradores.<sup>92</sup>

A cultura da organização se articula e manifesta por meio dos coletivos presentes dentro dela. Ou seja, cada indivíduo, grupo ou tarefas, em conexão são geradores de cultura e, com isso, analisar a manifestação e implicação de tais categorias traz à baila concretudes culturais incomuns. Ao ter em sua posse tais materiais em análise, a empresa terá conseqüentemente a responsabilidade de trabalhá-los e orientá-los conscientemente.

Desse modo, a empresa e seu novo conceito se estabelecem na revisão feita nos quadros internos e processos desenvolvidos em sua atividade. A clareza das finalidades da empresa compreendida em sua face objetiva e subjetiva

---

<sup>92</sup> CAMACHO; FERNÁNDEZ; MIRALLES. Ética de la empresa, p. 69.

pressupõe um interesse que se expressa na ampliação e valorização de elementos que construam sua cultura e a dos colaboradores. Assim, cabe verificar como a atuação ética da empresa se manifesta interna e externamente. É o que se faz a seguir.

## **2.2A ÉTICA E SUA APLICAÇÃO NA GESTÃO**

Destacam-se nesse tópico as condições de factibilidade nas quais a empresa pode desenvolver e a opção por valores que levem em conta aspectos que prestigiem a vida, a justiça e a liberdade criativa entre os atores na organização. Portanto, contextualizar temas outrora tratados ou, tratados, sobremaneira, arbitrariamente pelas empresas ou por colaboradores (via sindicatos) se justifica na medida em que contribui para elencar possibilidades de ampliação desta ação diante da sociedade, ao mesmo tempo em que enseja uma valorização das partes envolvidas nos processos dentro da empresa.

### **2.2.1 A ética como necessária para a empresa e os negócios**

Cortina considera a empresa moderna dentro de um contexto maior apontando marcos que merecem consideração aqui. Segundo ela, quando relacionamos economia e ética no contexto atual, pelo menos três definições precisam ser consideradas. *A ética econômica* e a *ética empresarial* ou *ética dos negócios*. Surge um problema: *quem* orienta os rumos da economia; os gestores ou os economistas? Diante disso, Cortina apresenta duas distinções considerando a estrita relação entre ambas:

*A ética econômica* refere-se [...] a todo o campo, em geral, das relações entre economia e ética, ou mais especificamente a reflexão ética acerca dos sistemas econômicos, no qual tem especial interesse a reflexão acerca da ética do capitalismo. *A ética empresarial* ou *dos negócios*, por um lado, está centrada principalmente na concepção da empresa como uma *empresa econômica* e como uma *instituição social*, ou seja, como um tipo de empresa que desenvolve uma atividade peculiar na qual resulta de

forma fundamental a função diretiva e o processo de tomada de decisão.<sup>93</sup>

Distinguidas as percepções acerca da abordagem da ética seja no âmbito da economia ou em perspectiva que nasça da gestão empresarial, Cortina dispõe alguns dados acerca da ética na modernidade. Como ponto de partida, reconhece as dimensões de progresso social e desenvolvimento, trazidas pelo capitalismo. Insiste que isso já se via em Marx, no *Manifesto Comunista*, em 1848 um reconhecimento do potencial revolucionário do capitalismo. “O capitalismo, diante do autoritarismo criou um espaço de liberdade e inclusão às bases econômico-sociais para avançar em direção a uma maior justiça”<sup>94</sup>.

Outra característica verificada por Cortina no Capitalismo é o fato dele alterar as relações humanas. Ele remove as conjunturas tradicionais de relacionamento social e econômico com a expansão dos mercados e a efetivação de um novo modelo ético que o diferencia das formas administradas pela sociedade de então. A ética que outrora balizada fundamentalmente pela moralidade religiosa ganha sua emancipação e se desenvolve sob a lógica da dinâmica de autonomia produzida pelas novas relações econômicas.

A questão que se levanta é se será possível, hoje, com uma economia livre das intervenções morais diretas da religião subscrever uma ética que tenha como base valores capazes de guiar a economia em contexto fragmentário. Para articular tal problema, Cortina utiliza a “racionalização social” fator inerente da atividade econômica. De acordo com ela “parece que o capitalismo forma, portanto, parte de um âmbito cultural próprio da modernidade, como intentou mostrar Max Weber destacando que a força impulsora mais importante do capitalismo teria sido a “racionalização”, a imposição progressiva das técnicas racionais em todos os setores da sociedade inclusive a empresa”.<sup>95</sup>

Com essa abordagem, Cortina articula que a ética do capitalismo tem intrínseca ligação com a cultura moderna, ou seja, o processo de modernização que contempla a empresa tem influência do capitalismo e por isso, a mesma revolução causada na empresa pelo capitalismo seria a chave para uma alteração, sempre que

---

<sup>93</sup> CORTINA, Ética de la empresa, p. 51-52.

<sup>94</sup> CORTINA, Ética de la empresa, p.52.

<sup>95</sup> CORTINA, Ética de la empresa, p.53.

necessária, nos seus modos de ação. A cultura do capitalismo que abraçou a modernidade com sua racionalidade, chega aos espaços da empresa e é adotado. Noutras palavras, uma revolução foi adotada pela empresa no sentido de se identificar com o movimento da história em sua produção de sentido.

Esta perspectiva da inserção do capitalismo e a empresa dentro da complexidade dos processos de modernização tem uma janela que nos leva a atinar para os diagnósticos de nosso tempo e, portanto, contribui com a compreensão de nosso atual contexto e as possibilidades de melhorias de nossa situação.<sup>96</sup>

Entender o protagonismo das empresas na sociedade moderna e o projeto de modernização que passa por elas é situar os processos de racionalização social capitalista como chave de compreensão dos valores e dos diagnósticos habituais da modernidade. Para Cortina essa chave de compreensão seria a dimensão ética a ser destacada e estudada na vida da empresa.

Por isso, evitando legitimações paralisantes e utopismos estéreis, o razoável e conveniente seria prosseguir este caminho de transformação progressiva do capitalismo e da empresa, a partir de uma inspiração ética, que impulse e oriente desenhos operativos que vão corrigindo os mecanismos que produzem injustiça e dominação nas diversas esferas cada vez mais complexas da vida econômica e empresarial.<sup>97</sup>

Eis o protagonismo a ser afirmado pela empresa em suas responsabilidades diante da sociedade. Servir-se da sua influente participação social – pois agrega em sua atividade o trabalho e sua dimensão essencial – perfazendo um horizonte de projeção que eleve cada vez mais sua consciência em tempos de reavaliação da atividade empresarial. A gestão, dessa maneira ganha acento fundamental nas tomadas de decisões que visam a transformação da economia e da empresa. Acolher o caminho pautado por valores torna-se desafiador para o gestor.

### **2.2.2 A gestão diante da ética empresarial**

Cortina, ao tratar da dificuldade encontrada em convencer as empresas de sua responsabilidade ética, aponta que existem questões que geram desconforto

---

<sup>96</sup> CORTINA, Ética de la empresa, p.53.

<sup>97</sup> CORTINA, Ética de la empresa, p.55.



por parte dos empresários em adotarem tais posturas. Segundo ela, eles afirmam, que:

a) *Para fazer negócio é preciso afastar-se da ética comum e corrente, porque o negócio tem suas próprias regras e jogo, regidos por uma ética própria. Quem deseja fazer negócio deve deixar a ética na porta da empresa tal como os muçulmanos deixam seus calçados na porta da mesquita.* b) *A dimensão da empresa consiste em maximizar benefícios, em termos de dinheiro, prestígio e poder de sorte que esta é uma guerra onde qualquer meio é justo; qualquer meio quando justificado conduz aos fins devidos.* c) *A ética da empresa deve limitar-se ao mínimo que na realidade coincida com legalidade e a submissão às leis do mercado. A empresa deve, portanto, preocupar-se de ganhar dinheiro já que os mecanismos do mercado e os poderes públicos se preocupam das questões sociais, impondo leis adequadas, de sorte que uma ética específica da empresa se mostra como supérflua. Com a consciência pessoal e a legalidade vigente, os problemas de moral estão resolvidos.*<sup>98</sup>

Diante do desconforto encontrado pelas empresas em inserir em sua cultura organizacional e atividade econômica ferramentas capazes de ampliar sua atuação de maneira mais ética e responsável, outros questionamentos podem ser ainda levantados: A ética na empresa seria uma *necessidade* de fato ou seria esta mais um *jogo ideológico* que faz o colaborador e cidadão desaperceber da necessidade de ética nos demais setores da sociedade? Não poucas vezes se verifica que as empresas e os gestores, no ritmo da “cultura da ética empresarial” tornam o tema da ética mais um *negócio* do que uma *consciência*. Cortina assevera que

[...] a ética na empresa pode ser utilizada como cosmético ou como ópio, de igual modo como podem sê-lo o uso dos valores, porém, é uma autêntica necessidade para as empresas e a sociedade, como verificada em inúmeras razões desde seu nascimento.<sup>99</sup>

Por isso mesmo, mais que uma *responsabilidade* por parte do gestor e da empresa, a ética - como aponta Cortina citando M. Weber<sup>100</sup> em sua leitura da ética

---

<sup>98</sup> CORTINA, Ética de la empresa, p.76.

<sup>99</sup> CORTINA, Ética de la empresa, p. 77.

<sup>100</sup> De acordo com essa abordagem Weberiana, o cidadão possui uma ética própria antes de se inserir no mundo da política partidária ou Estatal. Esta ética, para ele é a ética da *convicção*. Já, quando esse mesmo cidadão assume uma função política, no ato de sua nomeação recebe responsabilidades. As ações que desenvolve dentro da sua gestão, de acordo com Weber, são movidas pela *responsabilidade* no cargo que ocupa. Ao transferir essa conceituação política Weberiana seguida por gestores de empresas em suas organizações, Cortina aponta que a *responsabilidade* não exclui necessariamente a *convicção*. São complementares.

política - é questão de *convicção* e não somente de um afazer ou um postulado de normas que a empresa e o gestor terão que internalizar sem uma compreensão devida.

Assim compreendendo, a ética da *convicção* encerra determinadas ações como boas ou más em si, sem necessariamente ter em conta as formas de lidar com elas. Já a ética da *responsabilidade* descreve as consequências que se assume ao adotar determinadas posturas dentro da gestão. Considerando esse fato, pode-se entender que a ética da empresa pode perfeitamente ser argumentada dentro de uma base que mescle *convicção* e *responsabilidade* à medida que aclaradas as situações dispostas pela empresa.

As empresas, desde os anos de 1970 nos Estados Unidos e em seguida na Europa adotaram a ética empresarial ou seu estudo quando sua confiança estava em jogo. A confiança desfeita ocasiona na vida da empresa um crédito a menos com relação ao seu futuro diante da sociedade quando nos investimentos que terá de desenvolver. Por isso mesmo, a necessidade de tomar decisões em longo prazo forçou o estudo da ética como fundamental, inclusive para a sustentabilidade econômica que dependerá de ações confiáveis e bem fundamentadas economicamente para a construção do futuro da empresa e seus investimentos.

Compreender o tema da ética como uma ocupação da empresa considerando sua responsabilidade diante da sociedade enquanto coletivo é entender-se participante num projeto de construção de um mundo mais justo e com cidadãos mais conscientes. A empresa tem uma dimensão cultural que abarca como um todo da sociedade. Os colaboradores que dela participam são pessoas que vêm de culturas altamente diversas umas das outras. Portanto, a atuação da empresa como organização que pense na educação cultural de seus colaboradores é conscientizá-la de sua expressão máxima diante da sociedade da qual está inserida.

Isso não significa substituir o papel da atuação dos governos junto aos sistemas educativos, mas sim compreender que a dimensão cultural da vida laboral permite ao indivíduo permanecer nos espaços de trabalho – na empresa – bem mais tempo que nas escolas que frequentam. Daí o papel informativo e formador de cultura da *face objetiva* e *subjativa* da empresa diante de seus colaboradores. Isso pressupõe entre outras abordagens, o cultivo da confiança como fator necessário à

gestão na empresa e ao seu desenvolvimento ético e social. Passa-se a destacar tal ponto.

### **2.2.3 A confiança como fator de sustentabilidade na gestão**

Outro entendimento acerca da gestão das empresas é o fato de que as pessoas que a compõem trazem para o ambiente empresarial sua cultura individual constituída de realidades nem sempre entendidas como coerentes com a cultura formalizada de onde trabalham. Por isso mesmo, sendo a organização um espaço desse construto coletivo, as implicações éticas do acolhimento de determinados valores ressaltarão a conduta e a formação de valores adotados por seus colaboradores.

Uma empresa que opta por não cumprir a palavra diante de seus parceiros envolvidos é uma organização que em seu coletivo cultural forma e elege para si e para a sociedade pessoas e ações de desconfiança. Aliás, a desconfiança tanto por parte dos colaboradores quanto da empresa pode ser a causa de muitos conflitos, inclusive jurídicos, encontrados atualmente. Ao tratar de tal dado, a empresa consciente de sua responsabilidade social e ética optará por caminhos mais dialogáveis com seus colaboradores e, portanto, evitando problemas potenciais quando o problema em jogo é a ética nas relações.

A confiança é necessária à medida que a globalização aproxima o mundo; porém, nitidamente com ela se destaca a diminuição da afetividade o que tem gerado crises de relacionamento e com conflitos diversos. García-Marzá, ao falar da globalização e as implicações éticas nas organizações assim descreve:

Esse distanciamento de todas as relações sociais no espaço e no tempo, junto com sua crescente dependência recíproca, são as chaves para entender porque determinados aspectos intangíveis, até agora desprezados pela racionalidade econômica, tornam-se imprescindíveis para qualquer relação econômica e social. A impossibilidade de um conhecimento direto e apoiado em tradições compartilhadas aumenta o risco de que as relações sociais fracassem, incrementando assim a vulnerabilidade da ordem econômica e social em que se movimenta a empresa. Esta é uma das principais razões que explicam a importância atual de mecanismos informais como a confiança, sem a qual nenhum processo econômico pode ser de fato, entendido, sempre que tenha

estado relegada ao lado de fora da própria racionalidade econômica.  
<sup>101</sup>

Sinner aponta que “onde não há confiança, falta o fio para costurar a sociedade e dar coesão a ela” <sup>102</sup>. Esta é a direção a se ter: tratar da confiança como fator inerente à vida da empresa e sua atividade econômica. Com o processo da globalização cada vez mais extenso, tanto pela livre circulação das mercadorias quanto pela informação cada vez mais ampliada em suas formas de acesso, urge-se pensar em confiança tanto na dimensão interna quanto externa da empresa.

Numa dimensão externa, ou seja, nos modos de relacionamento da empresa com seus clientes tanto dentro de um país, quanto com suas filiais afora, recai a necessidade de pensar e atuar de forma confiante diante de tal situação. A globalização produz esferas de interdependência capazes de uma autonomia que somente em meio à confiança se construiria relacionamentos profícuos. García-Marzá assim descreve ao tratar da dimensão da confiança nas realidades empresariais:

Não é preciso dedicar muitas linhas à importância da confiança nas relações empresariais, ainda mais quando novas oportunidades, efetuadas pelos processos de globalização, significaram, realmente, um aumento da interdependência e da consequente vulnerabilidade. De fato, esse foi o novo ponto de partida: no novo contexto global, a confiança se converte em um recurso imprescindível para erigir relações sociais de qualquer tipo. <sup>103</sup>

A vulnerabilidade das empresas conforme asseverado acima se dá justamente pela *sociedade da informação* que fez do mundo uma aldeia global. Medidas que venham a situar-se na direção de relações cada vez mais consistentes, contribuirão para construção significativa da confiança entre as partes envolvidas no mundo empresarial.

Essas análises podem ser notadas também no mundo político. Com a geopolítica se reconfigurando, força-se governos a situarem-se a partir de uma lógica de diplomacia que inclua em sua agenda a *confiança*. No caso da empresa, considerando seu protagonismo na sociedade atual onde o colaborador passa pelo menos 1/3 de sua vida diária dentro de suas estruturas, o nível de confiabilidade

---

<sup>101</sup> GARCIA- MARZÁ. Ética empresarial: do diálogo à confiança, p. 29-30.

<sup>102</sup> SINNER, Confiança e convivência, p.11.

<sup>103</sup> GARCÍA-MARZÁ, Ética empresarial, p. 65.

interna gerará proporções para além da empresa, expandindo sua cultura organizacional junto à sociedade.

Os gestores encontram aqui o fundamento para a atuação consciente diante de seus pares à medida que desenvolvem a confiança como fator preponderante em suas atividades. Sinner, ainda verifica que “a diferença decisiva está no grau de certeza que posso ter em que minha confiança não será decepcionada, ou seja, que o comportamento do outro vai efetivamente ser em meu ou nosso benefício e não nos prejudicar” <sup>104</sup>.

Diante disso, tanto no âmbito externo – relação com o mercado e com o mundo globalizado – quanto em ações internas – junto aos colaboradores – a empresa pode desenvolver relações de confiança capaz de colocá-la em uma dimensão de protagonismo quando a questão é certa forma de educação que nasça de uma cultura da organização. Por isso mesmo vivenciar a experiência da *confiança* dentro da empresa poderá impactar, por consequência, a própria sociedade.

Na verdade, agir com confiança é proceder *como* se soubéssemos do outro, mais do que de fato sabemos. Isso implica sempre a assunção de um risco, precisamente porque não há mecanismos de controle que *assegurem* a resposta desejada. Nessas condições, a função social da confiança destina-se a possibilitar ações que, de outro modo, seria impossível realizar. <sup>105</sup>

Agir com confiança dentro da empresa e para fora dela constitui numa convergência de interesses que resulta na factibilidade de um projeto em que atores diversos colaboram em sua construção. A confiança, dentro da empresa resultaria em ações integradoras nos processos gerenciais, à medida que a visão sistêmica destes ocasionaria na diminuição de conflitos de interesses. A confiança para fora da empresa teria uma dupla dimensão: uma expansão de sua cultura interna para além de suas fronteiras e uma aposta na construção de novas possibilidades de recriação dos modos de sentir e ser de uma sociedade marcada pela fragmentação das sensibilidades e pela *globalização*. Por isso,

O reconhecimento de que as atividades conjuntas requerem cooperação, confiança mútua e acordos é uma questão muito elementar, mas, ao mesmo tempo, de longo alcance, e está em relação com o estabelecimento de uma boa ordem social. O papel de

---

<sup>104</sup> SINNER, Confiança e convivência, p. 12.

<sup>105</sup> GARCÍA-MARZÁ, Ética empresarial, p. 66

uma ética empresarial no desenvolvimento e na sustentabilidade de uma ordem social pode ser central. [...] Todavia, o que é preciso reconhecer em primeiro lugar é o papel primordial da ética da empresa em tornar possível a cooperação e a interação empresarial.

106

A reputação, o honrar contratos, a responsabilidade social e ambiental com os seus investimentos, a preocupação com a formação de seu quadro interno tendo a consciência de sua importância cultural para a sociedade em geral, torna a empresa confiável, com a consideração dos colaboradores e clientes. Assim, toda forma de dinamismo que verse a construção destes ideais se configurará como avanço significativo no mundo corporativo.

A gestão ética da empresa não se reduz ao papel educativo e formador de cultura; as decisões tomadas e os impactos advindos de tais decisões merecerão atenção quando a questão-tema é a ética empresarial. A empresa, por possuir a *face subjetiva*, pode expandir sua compreensão para vida e cultura de seus colaboradores. Com sua *face objetiva*, tem importante tarefa na condução de projetos que foquem o cuidado com o meio ambiente onde atua. É o que se articula a seguir.

#### **2.2.4 A gestão diante da responsabilidade ambiental**

Tratar da relação da empresa com o meio ambiente é trazer à baila o debate acerca do desenvolvimento. Com ele vêm implicações das mais diversas. Na mobilidade urbana, nos impactos causados à natureza, na emissão de poluentes, enfim, trata-se de um tema que abarca uma série de outras preocupações éticas.

Quando o tema é tratado na dimensão do crescimento econômico, Amartya Sen, citado por Cortina aponta o desenvolvimento como forma de ampliação das liberdades e dos acessos que a sociedade pode obter. Por isso,

Trata-se de um processo de expansão das liberdades reais desfrutadas pelas pessoas. O fato de centrarmos a atenção diretamente nas liberdades humanas contrasta com as concepções mais estritas do desenvolvimento que o identificam com o crescimento do PIB, com a industrialização ou com o progresso tecnológico. O crescimento do PIB, da indústria ou da tecnologia

---

<sup>106</sup> CORTINA (Org.), Construir confiança, p. 43.

pode ser um meio muito importante para ampliar as liberdades dos membros de uma sociedade; porém, as liberdades das quais os indivíduos realmente desfrutam dependem também de outros fatores como os ordenamentos sociais e econômicos (por exemplo, os serviços de educação e cuidados médicos), assim como os direitos políticos e civis (por exemplo, a liberdade de participar em debates e escrutínios públicos).<sup>107</sup>

O desenvolvimento como visto acima, possui uma concepção mais humana e criadora de sentido diante das ações da empresa e da economia em geral. Ele situa a empresa não somente em sua condição de geradora de riquezas, mas, também, em um horizonte de atuação de cuidado e respeito para com a vida e as relações socioambientais. O desenvolvimento ao mesmo tempo em que produzido pelas empresas ou governos, gera valores agregados e, por isso, submetê-lo a critérios éticos dará à sua função novos aportes significativos.

A empresa, além do investimento consciente de suas divisas, pode pautar em suas atividades a conscientização no uso dos recursos naturais, objetos de sua extração. Marzá trata da temática apontando questões relevantes ao trato desse tema. Num primeiro momento ele situa-nos na realidade dos problemas ambientais e a pouca efetividade ou interesse na resolução de tais situações. Traz à baila de forma contundente a realidade da crise ecológica a qual o mundo está submetido.

A problemática ecológica, e a consequente degradação do meio ambiente, não é um problema novo. A novidade das últimas duas décadas é a consciência de crise com a qual a relação do homem com a natureza é encarada. Com esse conceito, faz-se referência a situações em que há mais problemas que soluções, quando não é possível perceber alternativas efetivas aos problemas que surgem a cada momento e com os quais se mínguem a capacidade de agir e, por fim, a própria conservação de nossa existência.<sup>108</sup>

Apresentada a crise, Marzá expõe uma realidade que não poderá ser negada pela empresa: a leitura de mundo sem negligenciar seu papel fundamental diante das crises ambientais que se apresentam. Há, de acordo com ele, uma liberdade de atuação da empresa que a habilita assumir responsabilidades diante do desenvolvimento econômico. As pressões sociais se dão justamente por ser detectado esse nível de atuação da empresa. Por isso

---

<sup>107</sup> SEN, Ética da empresa e desenvolvimento econômico. In: CORTINA, (Org.), Construir confiança, p. 39.

<sup>108</sup> GARCÍA-MARZÁ, Ética empresarial, p.215-216.

A empresa deve saber responder à consciência ecológica, hoje convertida em um aspecto essencial para sua legitimidade ou credibilidade social. Ninguém se atreve a falar de *externalidades*, para se referir às consequências no meio ambiente da atividade empresarial.<sup>109</sup>

Isso mostra que o grau de sensibilidade social para tal tema está cada vez maior e a atenção por parte da empresa em dar a resposta coerente com as exigências sociais surtirá efeitos significativos em sua atividade. Marzá, portanto, vai insistir que existem razões para que a empresa pense em sua obrigação moral diante da sociedade. Segundo ele, a ideia de progresso que chega à modernidade e se consolida com a Revolução Industrial atrelando ciência e tecnologia, fez com que a relação com a natureza fosse conduzida sempre em orientação ao que o progresso permitiu perscrutar.

O resultado foi que as ideologias modernas tal como a liberal, a comunista e a socialdemocrática, balizaram sua confiança e gestação na ideia do progresso. Essa confiança no progresso entra em declínio, a partir do momento em que não se mostrou coerente para entregar o que prometeu. Diante de tal constatação,

[...], a consciência ecológica atual é um claro indício do que permaneceu de tal confiança: ninguém espera hoje, do progresso tais contribuições, porque ninguém sustenta mais tal otimismo. Não se contesta que o progresso tenha proporcionado melhoras à qualidade de vida muito menos se discute o que é hoje, a pior ameaça existente para a sobrevivência da humanidade. Por isso a reflexão ecológica deve iniciar com a análise crítica dessa ideia de progresso, a qual esconde uma concepção simples da pessoa como um ser egoísta, que nada deve aos demais, pois só pensa em maximizar seus próprios interesses, sempre definidos a partir de valores econômicos, qualificáveis em propriedades, rendas e capitais.<sup>110</sup>

Júnior<sup>111</sup> abordando fatores intrinsecamente ligados ao meio ambiente com leitura social aponta que tratar do meio ambiente é fugir de reducionismos que mascaram a realidade e perpetuam as questões problemáticas que surgem deste debate. Para ele, tratar de meio ambiente é considerar a justiça e relacionamentos

---

<sup>109</sup> GARCÍA-MARZÁ, Ética empresarial, p. 216.

<sup>110</sup> GARCÍA-MARZÁ, Ética empresarial, p. 218.

<sup>111</sup> JÚNIOR, A dimensão socioestrutural do reinado de Deus, p.146.



sociais; é discutir os problemas para além da “conservação do meio” transcendendo-os em sua abordagem.

Na verdade a natureza só se torna problema na trama das relações sociais. “A degradação está intimamente relacionada aos usos e os usos são sociais”. De modo que não faz sentido (se é que na prática é possível) dissociar a natureza da sociedade quando se trata de problemas ambientais. [...] O que é problemático e precisa ser redefinido não é, portanto, o caráter social dos problemas ambientais, mas as formas sociais de uso e a apropriação dos bens naturais. Estas, sim, são emblemáticas e, na atualidade, revelam-se como socialmente injustas e ambientalmente insustentáveis.<sup>112</sup>

Os dados apresentados acima mostram a responsabilidade socioambiental na qual a empresa está envolvida. Diante de tal fato, a empresa que optar por experienciar uma postura ética com relação às suas atividades no meio ambiente comprometeria sua atividade econômica?

García-Marzá insiste que “o compromisso ecológico não sofre pelas dificuldades de concreção, encontradas nos demais âmbitos da responsabilidade. No entanto ele se depara, de forma mais direta, com o problema da integração entre ética e benefício<sup>113</sup>”. Com isso reforça que

A empresa desempenha um papel essencial na proteção e melhora do meio ambiente: como aplicadores de capital (participando em organizações ecologicamente saudáveis); como produtores (reduzindo a contaminação); como clientes (exigindo essa aposta a seus provedores); como formadores de opinião (aproveitando as organizações empresariais, etc).<sup>114</sup>

Desse modo, cada vez mais se exigirá da empresa a sua responsabilidade socioambiental, o que configura sua obrigação moral diante da sociedade e um aceite de sua vocação para além do negócio e do investimento de seu capital. Por isso mesmo, mais que uma obrigação legal, a empresa pode situar-se diante de tal contexto com valores que contribuam para melhoria da sociedade e do meio ambiente dando-lhes novos sentidos.

A confiança poderá ser o caminho que unirá a gestão e os colaboradores na direção de um projeto de respeito e crescimento mútuos. O gestor e colaboradores podem empenhar-se nesta construção resguardando aspectos

---

<sup>112</sup> JÚNIOR, A dimensão socioestrutural do reinado de Deus, p.146.

<sup>113</sup> GARCÍA-MARZÁ, Ética empresarial, p.226.

<sup>114</sup> GARCÍA-MARZÁ, Ética empresarial, p. 226.

fundamentais para a construção tal relação. Nos tópicos posteriores será verificada a gestão diante dos colaboradores e os caminhos possíveis a serem trilhados na consecução de ações práticas dentro da empresa.

## **2.3 A GESTÃO E SUA RELAÇÃO COM OS COLABORADORES**

Neste tópico discute-se a relação entre empresa e colaborador<sup>115</sup> num misto de análise e proposição. A relação entre empresa e colaboradores - embora tenha sido demonstrada historicamente por embate de classes - será analisada neste tópico na perspectiva do encontro que propicie alternativas claras, embora limitadas no situar tais desafios. Diante disso, apropriar de ferramentas que nasçam de uma reflexão a partir da ética apontará meios viáveis para se construir relações profissionais e culturais profícuas no ambiente corporativo.

### **2.3.1 Gestão humanizadora, modernidade e o trabalho.**

Tratar do tema da gestão é considerar as pessoas e sua relação com o trabalho. Ao desenvolver tarefas que são cumpridas diariamente nas empresas existem situações que merecem ser destacadas e refletidas para sua melhor compreensão. Estar à frente da organização, desse modo, torna-se aquela forma de trabalho que irá conduzir as demais orientações dos processos internos e externos da empresa. Diante disso, cabe ressaltar como a gestão se consolida na modernidade com um olhar que foca o mundo do trabalho.

Com o advento da modernidade, a sociedade contemporânea passou por mudanças significativas, sobretudo no ambiente interno da empresa. Tais alterações são manifestas em dadas situações sociais, políticas, econômicas e religiosas que chamam à atenção para os impactos que produziram. O mundo do trabalho, em sua especificidade tem ocupado um lugar de destaque na agenda mundial à medida que o desenvolvimento econômico não inclui em suas categorias de análise e medição a situação social, mais especificamente, o papel das empresas junto ao colaborador.

---

<sup>115</sup> Embora o termo utilizado aqui seja *colaborador*, o termo mais adequado na modernidade é *trabalhador* ou *operário*, considerando a *Revolução Industrial*. Nesse caso, mantém-se aqui o termo *colaborador* por uma questão de continuidade semântica nos assuntos tratados.

A economia atual que remonta sua criação principalmente a partir do século XVIII tem se situado de modo preocupante para os vários setores da sociedade e, por conseguinte, um problema a ser pensado globalmente. O progresso, com todas as possibilidades de desenvolvimento econômico e social tem se apresentado como elemento-fim em si mesmo, não sendo suficiente em suas proposições de desenvolvimento. A economia é global e as ações estruturantes em cada setor social são dirigidas com base nas políticas globais de desenvolvimento, gestada pelos principais atores econômicos e apoiado pelos governos, principalmente das nações desenvolvidas.

Constata-se, então, um problema: o mercado como setor independente-proposição reconhecida na modernidade- passa a ser o horizonte norteador das ações globais com suas implicações nas organizações privadas e sobre a própria vida dos colaboradores nas empresas. Com isso, dados em torno de valores a serem adotados pelas empresas são levantadas. A questão do trabalho e sua precarização; as condições e a qualidade de vida são colocadas como temas para essa discussão atual. As alterações no modo de vida dos colaboradores dentro da empresa remetem a mais de um século. Trata-se das mudanças importantes trazidas pela modernidade.

A passagem da sociedade tradicional com um modo de vida agrário e artesanal para uma sociedade moderna com seu modo de produção capitalista interferiu consideravelmente nos modelos de gestão do trabalho nas sociedades ocidentais<sup>116</sup>. É nesse sentido que atentar para as mudanças ocorridas no mundo do trabalho, com uma atenção especial em como ele é gerenciado nas empresas, tornar-se-á altamente relevante para compreensão das constantes transformações ocorridas nesse tempo.

### **2.3.1.1 A gestão e o sentido moderno do trabalho**

O trabalho com as concepções que hoje se percebem no mundo empresarial, com todas as conotações que carrega tem uma característica propriamente moderna. Os modos de produção individual e coletiva pré-modernos

---

<sup>116</sup> VOS; VERVIER, Utopia Cristã e Lógica econômica, p.83-115.

não intentavam somente a subsistência dos colaboradores e da família. Era, antes de tudo, objeto de tradição em que elementos de significação cultural eram comunicados à geração futura.

Nesse caso, a cultura do trabalho nos moldes atuais é uma invenção moderna.

O que chamamos “trabalho” é uma invenção da modernidade. A forma sob a qual o conhecemos e praticamos aquilo que é o cerne de nossa existência, individual e social, foi uma invenção, mais tarde generalizada, com o industrialismo. O “trabalho”, no sentido contemporâneo do termo, não se confunde nem com os afazeres, repetidos dia após dia, necessários à manutenção e a reprodução da vida de cada um; nem com o labor, por mais penoso que seja que um indivíduo realiza para cumprir uma tarefa da qual ele mesmo e seus próximos serão os destinatários e os beneficiários; nem com o que empreendemos por conta própria, sem medir nosso tempo e esforço, cuja finalidade só interessa a nós mesmos e que ninguém poderia realizar em nosso lugar.<sup>117</sup>

Constata-se que o trabalho, na sua constituição de identidade e sentido para a vida humana é substituído por um viés que o limita em sua demonstração e realização. A socialização por meio do trabalho que propõe ser elemento imprescindível à constituição da identidade no mundo dá espaço para uma nova forma de entendimento. O trabalho torna-se elemento independente de quem o produziu, constituindo-se em mercadoria. Portanto,

O trabalho socialmente remunerado e determinado – mesmo para aqueles e aquelas que o procuram, para aqueles que a ele se preparam e para aqueles a quem falta trabalho – é, de longe, o fator mais importante da socialização. Por isso a sociedade industrial pode perceber a si mesma como uma “sociedade dos trabalhadores”, distinta de todas as demais sociedades.<sup>118</sup>

No caso acima, o trabalho em seu sentido mais pleno é aquele que se manifesta e se desenvolve para além de uma categoria antropológica, “se trabalha para sobreviver”. Pelo contrario, terá plenificação de sentido. É o trabalho para além do trabalho em concepção moderna. Essa concepção foi perdida na modernidade, principalmente com o processo de industrialização. Desse modo, a emergência de um novo conceito para o trabalho foi, conseqüentemente, a morte de uma cultura

---

<sup>117</sup> GORZ, Misérias do presente, riqueza do possível, p. 21.

<sup>118</sup> GORZ, Misérias do presente, riqueza do possível, p. 21-22.

que carregava consigo, mais que a ideia de produção e labor: uma ética própria que levava em conta a socialização e de identidade do colaborador como um processo de autoconstituição da identidade própria e coletiva.

Uma questão que se levanta ao tratar da gestão na modernidade é o reducionismo econômico encontrado nas empresas. Estamos diante de uma cultura que modificou todas as prerrogativas tradicionais dos modos de produção. A economia livre e independente dos pressupostos anteriores apresenta-se em novidade. O modo de produção tradicional não conhecia, em sua forma de organização, o produto da riqueza que ora passa a ser percebido com a libertação do trabalho. Esse novo produto fabricado e comercializado em larga escala gera percepções que começam a ser discutidas entre os teóricos. De acordo com Gasda,

[...] tiveram de enfrentar um processo até então desconhecido de crescimento da riqueza material. Ao tentar perceber esse crescimento constante, sua atenção foi fixada sobre o fenômeno do trabalho humano. O trabalho era uma lei inevitável para o povo, mas não significava que fosse a fonte de riqueza da sociedade. Até o período moderno, a lei do trabalho era a consequência dos não pertencentes ao grupo dos nobres e clérigos. Não havia nenhuma relação imediata entre o trabalho e o enriquecimento. Estava limitado à necessidade econômica e a obrigação religiosa dos pobres.<sup>119</sup>

O trabalho, dessa maneira, ganha *status* econômico, com sua suposta libertação da tutela religiosa, porém, ganha uma caracterização nova, passando a ser entendido como ocupação produtiva. Isso fará com que libertado da tutela religiosa, vai converter-se estritamente em assunto ligado às questões de riqueza e prosperidade. O trabalho, portanto, terá outras caracterizações em busca de sentido mais pleno e humanizado, por parte de teóricos.

Mercure e Spurk apontam que Marx, ao tratar sobre o trabalho nesse novo modo de produção vê uma relação social produtiva que se submetia às exigências técnicas e materiais da produção. Prosseguem- “uma vez que se trata de produção de mercadorias, o trabalho realizado no processo de produção é apenas o suporte do trabalho abstrato que, enquanto criador do valor, permite a reprodução do capital”.<sup>120</sup>

---

<sup>119</sup> GASDA, Trabalho e Capitalismo global, p. 29-30.

<sup>120</sup> . MERCURE; SPURK; (Orgs.). O trabalho na história do pensamento ocidental, p. 204.

O trabalho foi reduzido à mercadoria e ficou sob a tutela dos donos da produção. Camacho, Fernández e Miralles assim apontam:

Na realidade, o capitalismo reduz o trabalho a uma mercadoria. Uma mercadoria é um objeto que pode ser vendido; um objeto cuja razão é a possibilidade de vendê-lo. Deste não se interessa sua qualidade, senão sua dimensão quantitativa: seu preço. Em outras palavras: interessa mais que o *valor de uso* (utilidade real da coisa), seu *valor de cambio* (sua possibilidade de ser vendido no mercado). O trabalho como mercadoria, foi reduzido a objeto de intercâmbio de mercado, algo que se vende ao câmbio de um preço, independentemente da obra que realiza.<sup>121</sup>

De fato, o trabalho que agora se processa em autonomia, enfrenta problemas quanto seu sentido mais pleno. Marx questiona-o apontando que essa maneira de processar-se alienaria o trabalhador de sua produção final<sup>122</sup>. Ou seja, denuncia que o modo em que as riquezas são geradas produz um tipo de sociedade desigual onde a *mais-valia* de uns é conseguida por meio da desumanização de outros, encontrada no mundo do trabalho.

Sem o trabalho concreto, sem a produção de produtos e de valores de uso, o trabalho abstrato não existe. No entanto, é o trabalho abstrato que interessa ao capital porque ele cria o valor e, por conseguinte, a mais valia necessária à acumulação do capital. Isso explica por que, na sociedade capitalista, o trabalho é dominado pela produção do valor de troca e não pela produção orientada pelos valores de uso, gozo e consumo.<sup>123</sup>

Gasda constata ao acentuar tal temática aponta que,

Em primeiro lugar o trabalho é um processo relacional entre homem e natureza. A mediação do homem com a natureza se faz pelo trabalho. O objeto do trabalho é toda a natureza, tal como se apresenta para o homem. A primeira tarefa é separar um objeto da natureza. O segundo é o desenvolvimento de meio de trabalho. Este meio de trabalho, retirado da própria natureza, o homem o assume como seu. No aperfeiçoamento dos meios de trabalho acontece o progresso do trabalho e da cultura: [...] o que diferencia uma era

---

<sup>121</sup> CAMACHO; FERNÁNDEZ; MIRALLES, Ética de la empresa, p. 135.

<sup>122</sup> Aqui o *trabalho concreto* se manifesta no *valor de uso* e o *trabalho abstrato*, no *valor de troca*. Para uma análise dessas duas perspectivas, cf. CASTRO, Trabalho abstrato e trabalho concreto, disponível em <[http://www.epsjv.fiocruz.br/upload/d/Trabalho\\_Abstrato\\_e\\_Trabalho\\_Concreto\\_ts\\_\(com\\_pequeno\\_erro\).pdf](http://www.epsjv.fiocruz.br/upload/d/Trabalho_Abstrato_e_Trabalho_Concreto_ts_(com_pequeno_erro).pdf)> acessado em 24 de julho de 2013.

<sup>123</sup> MERCURE; SPURK (Orgs.), O trabalho na história do pensamento ocidental, p. 206-207.

econômica de outra não é tanto o que é fabricado, mas a forma de fabricação, o meio de trabalho.<sup>124</sup>

Nessa direção percebe-se que o homem, ao construir o mundo por meio do trabalho, constrói a si mesmo. A capacidade que tem de transformar a natureza o credencia a ser um criador dinâmico da sua própria natureza interior. Esse fator é determinante para o processo de humanização. Esse *ser na cultura* é o ser que gesta sua própria construção identitária e social.

Graças ao trabalho, o homem deixa o seu nível puramente animal para elevar-se ao nível de pessoa consciente, racional, livre. [...] O trabalho transforma a natureza, mas essa transformação se volta para o próprio homem, para transformá-lo. No trabalho o homem atua com consciência, projeta seus resultados com antecedência, e pode escolher entre diversas atividades e maneiras de executá-las. O homem se impõe diante do produto de seu trabalho.<sup>125</sup>

Quando o sentido do trabalho é entendido de forma distorcida, o que se configurará é uma nova forma de exploração e de escravidão do colaborador. O trabalho não será algo que nasce da criatividade e da voluntariedade do colaborador, pelo contrário, ele será exercido por uma obrigação exigida pelo modo de produção capitalista. Deixa de caracterizar o trabalho como objeto de construção de identidade social e individual e que tenha o processo de humanização como pressuposto fundamental de suas relações.

A economia política entende o trabalho e a produção como duas realidades independentes, em vez de considerá-las como manifestações de uma mesma atividade humana. O que Marx propõe, portanto, não seria a extinção do trabalho e sim a abolição do trabalho entendido e processado como mercadoria.

### **2.3.1.2 A tridimensão do sentido ético do trabalho**

Com essas alterações trazidas pela modernidade principalmente a partir da Revolução Industrial, o trabalho precisa ser refletido a partir de três eixos norteadores que o caracterizam, como mostram Camacho, Fernández e Miralles:

1º.) Antes de tudo é fonte de realização pessoal. Se o ser humano manifesta o que é no que ele faz, o trabalho é a forma fundamental

---

<sup>124</sup> GASDA, Trabalho e capitalismo global, p.48.

<sup>125</sup> GASDA, Trabalho e Capitalismo Global, p. 49.

de “existir”, já que ocupa a parte mais extensa e importante da vida humana. 2º.) Se constitui como ferramenta de integração social. Aquele que está sem trabalho, pensa está sem espaço na sociedade e que esta não reconhece seus valores [...]. 3º.) Por último, o trabalho é quem dá acesso à renda. Nossa sociedade está organizada de modo que não trabalha não pode participar da renda produzida entre todos. Já sabemos que esta tem dois canais de distribuição: o capital e o trabalho. Como o capital concentra-se em poucas mãos, a via normal de participar no produto social não pode ser mais que o trabalho.<sup>126</sup>

O trabalho do colaborador, considerado eticamente, precisa encontrar seu espaço na empresa como forma de desenvolver as potencialidades que têm, transformando o espaço do qual participa os colaboradores. Não ter trabalho é ter negado toda possibilidade de emancipação da pessoa, negando-lhe sua autorrealização e inter-relação cultural e subjetiva. O trabalho, mais ainda, toca a dimensão da própria subsistência do colaborador e sua família num contexto como o atual. A criação de novos empregos com os investimentos da iniciativa privada quanto dos governos carece da consideração que reconheça suas implicações na vida social e individual.

Diante de tal fato “a *relação entre trabalho e realização pessoal, [...] deve tomar-se como uma responsabilidade decisiva no seio da empresa pelas numerosas e variadas exigências que se seguem desde a organização do trabalho*”<sup>127</sup>. A partir disso percebe-se o aumento da reivindicação por melhorias do trabalho e na qualidade de vida dos colaboradores.

A exigência por melhorias nas condições de trabalho traz à tona problemas negados pelos empregadores e que são reais na vida do colaborador. Com uma reflexão séria acerca desses problemas encontrados na empresa se verá que a relação conflituosa entre empregadores e colaborador ainda tem caminho ainda longo a se percorrer. A seguir verificam-se alguns problemas entre empresa e colaborador e suas possibilidades de enfrentamento a partir de pressupostos éticos.

---

<sup>126</sup> CAMACHO; FERNÁNDEZ; MIRALLES, *Ética de la empresa*, p.136.

<sup>127</sup> CAMACHO; FERNÁNDEZ; MIRALLES, *Ética de la empresa*, p. 140.



### 2.3.2 Os direitos do trabalho como instrumento de humanização na gestão dos conflitos da empresa

O sindicalismo exerceu forte influência – e ainda exerce – nas lutas por qualidade de vida e melhoria nas condições de trabalho. Num primeiro momento, as lutas focaram sua atuação na defesa de postos de trabalho a serem ocupados; num segundo momento, pela qualidade de vida dentro dos espaços onde os colaboradores atuavam (esta última, mais recente).

Este é um ponto que foi objeto de fortes lutas reivindicativas no século xix e começos do século xx. Foi tarefa do movimento sindical no todo desse período uma luta consistente para se conseguir melhores condições de trabalho.<sup>128</sup>

A legitimidade das lutas se encontrara justamente pelas razões sociais que o trabalho abarca, como mencionadas acima. O senso de luta por melhorias no trabalho tornou-se algo altamente significativo na agenda dos colaboradores e seus representantes sindicais. Esse confronto se deu justamente pelo fato dos colaboradores serem explorados em sua mão de obra, ao passo que os donos dos meios de produção, cada vez mais acumulavam capitais, sem a devida atenção às condições de trabalho e o valor deste na vida das pessoas. Assim, os conflitos se tornaram inevitáveis.

A questão que se levanta é “como fica a privacidade da empresa diante das pressões externas que sofre por parte dos sindicatos organizados?” Responder a esta e outras questões é, antes de qualquer coisa, entender que o trabalho e a empresa possuem dimensões particulares e coletivas.

A empresa tem uma dimensão pública, mesmo exercendo sua tarefa em âmbito privado. Portanto, “a consideração da empresa como organização abre um novo horizonte para a participação, que se converte em algo mais próximo da realidade empresarial”<sup>129</sup>. Da mesma forma que o colaborador poderia ter em sua atividade laboral uma ingerência por parte da empresa, a empresa pode sofrer também, por parte do sindicato.

---

<sup>128</sup> CAMACHO; FERNÁNDEZ; MIRALLES, *Ética de la empresa*, p. 147.

<sup>129</sup> CAMACHO; FERNÁNDEZ; MIRALLES, *Ética de la empresa*, p.151.

A privacidade de ambos não é absoluta. Na medida em que os conflitos surgem, com a absolutização de que a privacidade da empresa é intocável, geram-se inúmeras resistências ao negociá-los. Ao mesmo tempo em que o colaborador precisa estar ciente que o espaço de trabalho é o espaço da obrigação contratada. Precisa segui-la com comprometimento. Analisar a empresa como organização, pressupõe encarar suas realidades como objetivas e subjetivas. No que tange à abordagem ética, sempre haverá espaço para a inovação e diálogo.

Os colaboradores, entretanto, quando percebem sua possibilidade de realização pessoal por meio do trabalho ser ameaçada, organizados em sindicatos, exercem suas reivindicações por melhorias na qualidade do trabalho bem como na dignidade e manutenção do emprego. Os conflitos daí surgidos geram impactos que precisam ser relevados pela empresa no sentido de tentar ampliar seu diálogo diante de seu público interno.

Negociar é a forma na qual as sociedades modernas abordam seus conflitos, pelo menos em primeira instância. A capacidade de negociar e o modo como se negocia é uma das questões típicas da democracia, se a entendemos esta como a via para se ordenar a convivência nas sociedades complexas e plurais.<sup>130</sup>

Consideradas as possibilidades que o trabalhador tem diante das reivindicações que faz, cada vez mais carecerá por parte da empresa uma atenção mais específica em sua atividade, dando ao tema a relevância devida. Não somente pelo fato de que há uma obrigatoriedade legal, mas também e, a partir disso, ampliar suas conexões com as demandas novas que surgem dentro das empresas.

Sendo assim, os conflitos que surgem dentro da organização, se antecipados por meio de diálogo e conscientização constante do papel da empresa diante da sociedade e de seus colaboradores poderá suscitar menor desgaste ao quadro e melhor satisfação por meio dos resultados obtidos. Portanto,

Isto não quer dizer que a ética seja capaz de determinar com exatidão o valor pago por um salário justo. O que se discute aqui são as condições levantadas e alguns critérios levados em conta no momento de uma negociação correspondente. Como sempre, o ponto de partida será a realidade concreta e das possibilidades que esta deixa abertas, mas aceitando que há certos valores que devem orientar também, neste caso, a gestão dos recursos da empresa ou da economia em geral.<sup>131</sup>

---

<sup>130</sup> CAMACHO; FERNÁNDEZ; MIRALLES, *Ética de la empresa*, p. 154.

<sup>131</sup> CAMACHO; FERNÁNDEZ; MIRALLES, *Ética de la empresa*, p. 145.

### 2.3.3 A gestão humanizadora na sociedade pós-industrial

As tecnologias de informação incrementadas na empresa trazem uma nova *performance* que passa a ser experimentada por economias desenvolvidas e economias em desenvolvimento: a valorização do imaterial a despeito do material. Desse modo, despede-se de uma sociedade industrial para uma pós-industrial.

A inserção dos sistemas de informação e tecnologia ocasionou modificações significativas na gestão das empresas e consequentemente no trabalho exercido pelo colaborador. A estas alterações ocorridas, ressaltam-se algumas características. Segundo Sanson,

A marca distintiva que caracteriza a sociedade pós-industrial [...] é a emergência da economia do imaterial. Impulsionada pela revolução informacional [...], a economia transfere importância, em termos de valorização, para os ativos imateriais, aqueles relacionados ao universo da intangibilidade, ou seja, dizem respeito ao conhecimento, a ideias, a conceitos e o relacionamento entre pessoas.<sup>132</sup>

A sociedade pós-industrial caracteriza-se pelo trabalho imaterial, ou seja, o que é valorizado nessa nova composição social é o intangível. Desse modo, para Sanson,

Esses recursos são cada vez mais utilizados no processo produtivo. O conhecimento e a inovação passam a ser elementos caracterizadores que impactam o conjunto da sociedade, particularmente, as forças produtivas tal como até então era compreendida e praticada na sociedade industrial. O imaterial está ancorado no centro da nova economia.<sup>133</sup>

Isso já se percebeu nos países desenvolvidos já na década de 1970. Com a recessão econômica nos países industrializados, os investimentos foram cortados e a empregabilidade foi, por conseguinte, reduzida. A consequência de todo esse processo é que as indústrias reduziram contratações canalizando seus investimentos para a tecnologia, substituindo os ganhos com o trabalho pelos ganhos de capital. Isso gerou alto índice de desemprego nos países desenvolvidos, de modo que, nos países em desenvolvimento, o fenômeno da tecnologia e da informação ainda são fatores em processo.

---

<sup>132</sup> SANSON, Trabalho e subjetividade, p. 28.

<sup>133</sup> SANSON, Trabalho e subjetividade, p. 28.

### 2.3.3.1 A empresa, as tecnologias e a qualificação profissional

Assim como a Revolução industrial foi o gérmen de um novo tempo, a sociedade pós-industrial anuncia uma nova página na história, uma tendência que tende a tornar-se hegemônica. A concepção de mundo, a forma de se organizar o trabalho, as relações econômicas e sociais da sociedade industrial estão sendo deixadas para trás. Esse processo de coexistência faz-se presente em diferentes épocas e realidades dos diversos setores econômicos e fora deles.<sup>134</sup>

Constata-se de tal configuração social e econômica um novo modo de conceber a empresa, a gestão e o trabalho. Essas alterações nos modos de se lidar com pessoas, associado às tecnologias que invadem as empresas faz emergir uma nova preocupação: o que está se desenhando nesse novo quadro? Fatores diversos podem ser elencados. Tomemos o exemplo a seguir.

No Brasil, a empregabilidade está em ascensão<sup>135</sup> e a demanda por empregos cresceu na proporção em que a economia progrediu principalmente nos últimos dez anos. A descoberta do pré-sal e as políticas de distribuição do Estado favoreceram esse crescimento da economia e apontam, potencialmente, para uma demanda de mão de obra cada vez mais qualificada. O trabalhador do conhecimento passa a ser aquele que será buscado por essa nova conjuntura e alocado nas novas configurações empresariais.

Um fato merece ser observado aqui: De um lado, há uma busca por esses profissionais qualificados; por outro, aqueles que estão em seus trabalhos de então, precisam ser contemplados com a atenção devida, recebendo a qualificação necessária. José Ricardo Ramalho<sup>136</sup> refletindo acerca da *flexibilização* e *precarização* que adentra o mundo do trabalho no Brasil descreve:

O Brasil é um país muito diverso em termos de suas atividades econômicas e, portanto, também tem um mercado de trabalho bastante diversificado. O crescimento continuado do país nos últimos

---

<sup>134</sup> SANSON, Trabalho e subjetividade, p. 29.

<sup>135</sup> O IPEA – Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas traz a seguinte matéria: “*Retomada do crescimento, modernização da economia, pré-sal e os eventos da Copa do Mundo e Olimpíadas vão aumentar a oferta de vagas no mercado de trabalho, principalmente para profissionais qualificados. Governo e empresas se mobilizam para formar de mão de obra*”. Nessa abordagem traz prospectivamente dados das ações por parte dos governos e empresas no sentido de se prepararem para essa nova fase econômica no Brasil. Nesse caso, verifica-se ali uma crescente demanda por qualificação profissional, o que será o diferencial no mundo empresarial e para o trabalhador. Disponível em <[http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1263:reportagens-materias&Itemid=39](http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=1263:reportagens-materias&Itemid=39)>. Acessado em 12 de junho de 2013.

<sup>136</sup> Pesquisador da Universidade do Rio de Janeiro.

anos, por exemplo, tem apontado para uma falta de profissionais em várias áreas, enquanto parece sempre haver trabalhadores sobrando quando há oferta de empregos menos qualificados. O que se pode dizer como característica geral é que os empregos estão cada vez mais flexíveis, que as empresas têm aplicado estratégias de produção mais enxutas, voltadas permanentemente para o aumento da produtividade e exigindo mais formação educacional e profissional dos seus empregados, e que os sindicatos e os trabalhadores estão enfrentando uma situação de grande vulnerabilidade.<sup>137</sup>

A sociedade da informação aponta outro quesito importante: a relação entre o gestor e o colaborador. O colaborador, que até então era chefiado por alguém, na era da informação terá que, autonomamente, participar de um projeto coletivo de empresa, com a devida qualificação. Aqui, a qualificação pode tornar-se um dilema para os colaboradores e para as empresas. Capacitar gera custos e tempo para o empregador e para o colaborador. Portanto buscar mão de obra especializada será a caminhada mais curta para a empresa manter sua velocidade nos investimentos e, de forma mais precisa, encontrar o profissional qualificado para realização de seus projetos.

Há uma demanda de mercado e baixa qualificação profissional. Importar mão de obra por parte da empresa, nesse caso, é adotar critérios de exclusão, à medida que o acesso ao posto de trabalho é permitido a partir da qualificação profissional. Se há pouca mão de obra qualificada e muita demanda de emprego, o desequilíbrio poderá ser fator problemático para as empresas e o colaborador. Diante disto, as políticas públicas precisam ser criteriosamente avaliadas pelos Estados, no sentido de promover a empregabilidade, considerando que o desenvolvimento econômico estaria intrinsecamente ligado ao estímulo do emprego. Deste modo,

O emprego e o emprego digno seguem como uma tarefa da sociedade e também uma responsabilidade do Estado, que não pode renunciar a políticas eficazes de emprego. Porém a crise do Estado social, assim como suas possibilidades reduzidas de atuação em um mundo tão globalizado, é um convite à reconsideração das responsabilidades da sociedade ao que poderíamos chamar de seus interesses gerais. E aqui, a empresa, toda ela e as organizações empresariais têm uma responsabilidade de grande alcance: criar

---

<sup>137</sup> Entrevista dada ao IHU, disponível para consulta em <[http://www.ihuonline.unisinos.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1761&secao=256](http://www.ihuonline.unisinos.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1761&secao=256)>. Acessado em 12 de junho de 2013

empregos é um componente essencial à função social da empresa.  
138

Diante disso, a garantia do emprego perpassará necessariamente pela qualificação profissional. A forma como ocorrerá esta qualificação deverá contemplar ações que envolvam a empresa, o colaborador e o Estado. Ambos estão intrinsecamente relacionáveis na pauta da *qualificação*. Desse modo, a gestão que a empresa desenvolve deve considerar o lugar da pessoa em todo o processo de configuração e transformação social, tendo diante dessa ação as opções éticas devidas e que contemplem o ser humano como central nas relações de produção.

### **2.3.3.2 A gestão diante do novo perfil do trabalhador na empresa**

Outro fator importante na sociedade pós-industrial é que a informatização das empresas permite uma jornada de trabalho flexível e, ao mesmo tempo, sem uma clara noção de espaço-tempo para o colaborador em suas tarefas. O trabalho que é feito em casa propicia liberdade e autonomia, mas também, dependendo da jornada, uma precarização das condições de trabalho. A relação trabalho-colaborador, empresa-residência, hora de trabalho-lazer, se perfaz em um misto de *flexibilidade* e *desobrigação* que implicarão reorientar social e eticamente a vida da empresa e do colaborador.

O *limite*, antes considerado entre casa, trabalho, lazer e tempo tinham suas prerrogativas garantidas de forma linear, nessa nova configuração passam a ser relativizados. Diante disso, cabe ao gestor avaliar tais condições de trabalho exercidas pelo colaborador e apontar de modo criativo soluções para os eventuais problemas, inclusive éticos, nessa relação constituída.

A flexibilização, se de um lado promove para a atuação do colaborador meios diversos de processar sua rotina, por outro lado, a flexibilização no que respeita a legislação trabalhista, em especial no Brasil, traz para o colaborador uma espécie de ameaças quanto aos direitos consolidados na CLT. Ramalho, ainda refletindo acerca da precarização do trabalho e da flexibilização ocorrida na Europa assevera:

---

<sup>138</sup> CAMACHO; FERNÁNDEZ; MIRALLES, *Ética de la empresa*, p.157.

O princípio da flexibilidade, marca registrada do processo de reestruturação produtiva pelo qual passaram as empresas do sistema capitalista nas últimas três décadas, se adaptam às conjunturas econômicas e políticas dos diversos países. Na Europa, por exemplo, esse modelo, que pode ser chamado de pós-fordista, teve graves consequências sociais porque se introduziu em um mercado de trabalho bastante formalizado e com um estado de bem-estar social implantado. É o emprego formal que confere ao trabalhador um sentimento de fazer parte da sociedade. O trabalho flexível e precarizado colocou em crise toda uma estrutura de proteção social e fragilizou os organismos de representação dos trabalhadores.<sup>139</sup>

Com relação à *flexibilização* tendente a ocorrer no Brasil,

Em primeiro lugar, o país nunca teve um estado de bem-estar social e a formalização do mercado de trabalho sempre foi parcial. A flexibilidade chegou num mercado de trabalho com fortes traços de informalidade. Por outro lado, nos setores formalizados, principalmente a indústria, a flexibilização das relações de trabalho, na maior parte dos casos, significou precarização do emprego, redução salarial e fragilização dos sindicatos. Em termos de legislação, mudanças são necessárias para garantir um padrão mínimo de respeito aos direitos já conquistados pelos trabalhadores e para garantir que os sindicatos e as centrais sindicais tenham liberdade para exercer sua crítica e construir mecanismos de pressão contra tentativas de desregulamentação.<sup>140</sup>

Nesse caminho, a gestão sofre uma mutação em sua conjuntura interna na medida em que as pressões econômicas forçam a implantação de mecanismos que assegurem a força do capital ante ao trabalho. Vale refletir até que ponto a redução de direitos já adquiridos pelo colaborador torna-se um valor negado à sobrevivência e consequente qualidade de vida dos colaboradores.

Iniciativas das mais variadas que buscam flexibilização nas leis trabalhistas e o consequente impacto nos direitos do colaborador já são discutidas no Congresso brasileiro. Ricardo Antunes responde da seguinte maneira a forma como a CLT deve ser encarada, com vistas à garantia de direitos do trabalhador:

A CLT nasceu em 1943 como uma consolidação de leis, enfeixando um conjunto de medidas que compreendiam direitos do trabalho. Ela

---

<sup>139</sup>Entrevista dada ao IHU, disponível para consulta on-line em <[http://www.ihuonline.unisinos.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1761&secao=256](http://www.ihuonline.unisinos.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1761&secao=256)>. Acessado em 24 de julho de 2013.

<sup>140</sup>Entrevista dada ao IHU, disponível para consulta on-line em <[http://www.ihuonline.unisinos.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1761&secao=256](http://www.ihuonline.unisinos.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1761&secao=256)>. Acessado em 24 de julho de 2013.

estabelece um patamar mínimo legal sobre o qual é possível fazer uma negociação entre capital e trabalho, mas nunca rebaixando o patamar dado pela CLT. Esse é o primeiro ponto: ela é flexível para cima, a partir desse patamar que vale para o conjunto da classe trabalhadora. A partir disso, é possível fazer um conjunto de negociações que possam, por exemplo, ampliar direitos. O problema é que as empresas, em uma situação de crise forte, usam um instrumento que é a burla, ou a flexibilização para baixo, da CLT. A CLT permite uma flexibilização para cima. O que as empresas querem agora é usar um mecanismo de burla, como fazem com muita frequência na legislação social brasileira, de tal modo que elas, responsáveis pela crise, transfiram para os trabalhadores e também para o Estado o ônus da crise. E os lucros permanecem preservados. Ou seja, os responsáveis pela crise são os únicos que não querem pagá-la.<sup>141</sup>

Com tal posicionamento acima apontado, a preservação das leis estabelecidas passa a ser tarefa dos governantes, na medida em que o bem social precisa ser garantido. Flexibilizar tais direitos via acordos sindicais, ou seja, o acordado ter primazia ao legislado trará retrocesso nas conquistas estabelecidas na CLT. Ricardo Antunes ainda assevera

A flexibilização das leis trabalhistas tem sido colocada como um imperativo dos capitais em escala global. No Brasil, isso vem acontecendo também há um bom tempo, como se percebe na proposta em que se quer fazer com que o negociado se sobreponha ao legislado. Por exemplo, existe uma lei, uma jornada de trabalho definida, mas, se as empresas negociarem com os sindicatos um aumento ou uma redução dessa jornada de trabalho, o negociado passará a se sobrepor ao legislado. E as empresas querem isso porque sabem que, em um momento difícil, os trabalhadores temem flagelo maior, o desemprego. Em situação adversa, os trabalhadores podem abrir mão de direitos para garantir o mais elementar, que é o trabalho. Mas isto é muito negativo para os trabalhadores e, por isso, deve ser rejeitado.<sup>142</sup>

As políticas de intervenção do Estado tanto na Economia, quanto na criação de leis que respaldem os direitos e a qualidade do trabalho nas empresas poderá auxiliar aos gestores na tomada de decisões mais coerentes e contribuirá para a garantia da segurança dos colaboradores em sua tarefa diária. O

---

<sup>141</sup> Entrevista concedida a Folha de São Paulo por Ricardo Antunes, professor de Sociologia da UNICAMP, replicada por Cadernos Unisinos do IHU disponível em <<http://www.ihu.unisinos.br/noticias/noticias-arquivadas/19066-empresas-querem-%60flexibilizar-para-baixo%60-a-clt-afirma-sociologo>>. Acessado em 13 de junho de 2013.

<sup>142</sup> Entrevista concedida a Folha de São Paulo por Ricardo Antunes, professor de Sociologia da UNICAMP, replicada por Cadernos Unisinos do IHU disponível em <<http://www.ihu.unisinos.br/noticias/noticias-arquivadas/19066-empresas-querem-%60flexibilizar-para-baixo%60-a-clt-afirma-sociologo>>. Acessado em 13 de junho de 2013.



intervencionismo estatal é uma questão que se discute há tempos. Sempre que a vida do trabalhador e a sua dignidade estejam colocadas em suspensão ou relativizadas, o Estado precisará exercer seu papel de guardião e promotor das políticas de desenvolvimento e a criação de leis que resguardestem tal premissa.

O capital e as políticas econômicas tendem a emplacar uma cultura determinista diante das possibilidades de melhoria do trabalho nesse tempo. Isso faz com que avanços importantes no trabalho e na consequente qualidade de vida sejam protelados.

Caminhos vão se desenhando na conjuntura das empresas e o trabalho tanto em nível local quanto global sofre suas mutações. Cortina aponta que esta é uma tendência nas novas configurações empresariais e, por consequência, na vida do colaborador:

A “empresa global” de hoje já não tem centro, é um organismo sem corpo e sem coração; não é mais que uma rede constituída por diferentes elementos complementares, espalhados pelo planeta, que se articulam uns com os outros segundo uma racionalidade econômica pura, obedecendo exclusivamente a duas palavras-chave: rentabilidade e produtividade. Assim uma empresa espanhola pode pedir um crédito na Suíça, instalar seus centros de pesquisa na Alemanha, comprar suas máquinas na Coreia do Sul, montar suas fábricas na China, elaborar sua campanha de marketing e de publicidade na Itália, vender aos Estados Unidos, e ter sociedade de capitais mistos na França, na Polônia, em Marrocos e no México.<sup>143</sup>

Com esse desenho apresentado por Cortina, fica ainda mais evidente que juntamente com a fragmentação de atividades, fragmenta-se, também a empregabilidade e, por consequência, a vida do colaborador. Tal mobilidade acontece, por vezes, sem o real desejo do colaborador que é transferido, caso queira manter seu emprego. Ao aceitar tal proposta, as possibilidades de crescimento profissional vêm junto com a possibilidade de novas configurações sociais tais como no casamento, na criação de filhos, na identidade e cultura. Esse intercâmbio de postos traz consigo a impessoalidade dos negócios adotados pela empresa. Como, então, pensar a gestão nesse novo momento histórico? A seguir discute-se a subjetividade do indivíduo e a gestão diante dessa nova conjuntura.

---

<sup>143</sup> CORTINA (Org.), Construir confiança, p. 96.

### 2.3.3.3 A gestão e a nova subjetividade do indivíduo no trabalho

A configuração econômica e social da sociedade atual coincide com a criação do indivíduo de uma “nova subjetividade”. Tal indivíduo age conectado com as proposições do mercado, em particular com o que é oferecido em matéria de ocupação pela empresa. Se tais pressupostos forem negados e reconsiderados pelo colaborador, de imediato se apresentarão as penas, os determinismos, em caso de tais decisões não sejam acatadas. Sanson descreve essa nova configuração nos seguintes moldes.

Tornando-se o trabalho cada vez mais imaterial e cognitivo, já não pode ser reduzido a um simples dispêndio de energia física efetuado num tempo dado. A principal fonte do valor reside agora na criatividade, na polivalência e na força de invenção dos assalariados e não no capital fixo, a maquinaria.<sup>144</sup>

A nova configuração que ensaiada se dá justamente num paradoxo com a história da gestão nas organizações. Se por um lado o trabalho foi considerado mercadoria, algo que fosse medido e valorado nas trocas estabelecidas e com produção em massa pelas máquinas, nessa nova subjetividade não se nega a possibilidade do exercício criativo nas tarefas executadas. O que está em jogo na nova subjetividade é que o trabalho passa a ser imaterial, ou seja, o conhecimento e a capacitação são os mecanismos que manifestarão essa criatividade por meio de ideias e soluções. Isso significa que o maior bem que uma empresa pode ter é o conhecimento e o investimento nele. Revela-se aqui uma sutileza. Sanson a aponta:

A afirmação do primado da competitividade no mercado é aceita como uma regra interna à fábrica, ou seja, ascende profissionalmente e consegue melhores salários quem for efetivamente competitivo, o que significa a busca pela ampliação de conhecimentos como recurso que permite ocupar os melhores postos de trabalho. Nesse sentido, pode-se afirmar que trabalhar é produzir-se de forma contínua e incessante. A capacidade de interação, de iniciativa, de disponibilidade, de ativação, é requerente no modo de ser no trabalho das empresas, e o trabalhador não deve se contentar em reproduzir as capacidades predeterminadas e prescritas para o posto de trabalho que ocupa, mas sim desenvolver-se como um produto que continua ele mesmo a se produzir. É inegável que o capital demanda que o trabalhador se engaje no processo produtivo

---

<sup>144</sup> SANSON, Trabalho e Subjetividade, p. 102.

e que dê o melhor de si, porém a sutileza está no fato de que se espera que esse engajamento seja voluntário.<sup>145</sup>

A busca por ampliação de conhecimentos ou capacitação pelo colaborador por si só não revela o todo da questão em epígrafe. A qualificação exigida pela empresa se constitui em via de mão única na medida em que ela não participa dessa qualificação que pede ao colaborador. A questão que se discute nesse fato é que a subjetividade do trabalhador se fora negada por fatores econômicos no passado, agora é valorizada na medida em que dá ao capital a primazia pelo usufruto do que é produzido.

Em outros termos, o lugar específico da subjetividade real do trabalho encontrado na pessoa humana agora é ressaltado nos moldes em que se eleva o capital, ao passo que mantém o colaborador em uma autonomia *vigiada*<sup>146</sup>, que não parte da legítima liberdade pessoal. De certa maneira, as empresas e seus gestores são treinados para agir assim. Esse processo gera uma cultura antidemocrática que favorece a uns e nega o direito a outros tantos.

O que se verifica na atual conjuntura de imaterialidade do trabalho é que o humano torna-se subsumido nas tarefas que executa onde *trabalho* e *lazer* são duas faces de uma mesma moeda. Se de um lado se exige a qualificação profissional por parte da empresa, a contrapartida não se é percebida, aliás, a resposta que deve ser dada pelo colaborador é desenvolver-se e produzir trabalho ao mesmo tempo. Essa é uma tendência mercadológica e econômica, pois coloca em primazia a consideração de valores que nascem e se desenvolvem dentro dessa lógica.

O gestor fica em conflito no que tange a qual posicionamento ter, fato que abre espaço para ações incisivas por parte do mercado e ingerência dentro das empresas. Com tal problema em evidência, as leis que são feitas pelos governantes precisarão estar em intrínseca conexão com o novo quadro apresentado pela sociedade com relação ao trabalho e o direito ao trabalho digno. A participação dos governos na construção de leis adequadas para essa nova conjuntura torna-se fator importante para resolução de tais problemas. Diante disso, pensar as

---

<sup>145</sup> SANSON, Trabalho e Subjetividade, p. 103.

<sup>146</sup> Aqui se refere àquela condição básica que o humano possui de exercer livremente sua consciência nas tomadas de decisão e que, porém, é subestimada por qualquer mecanismo de controle externo ilegítimo que nega tal possibilidade.

transformações que ocorrem em nível global é dar, também, acento específico àquelas mais localizadas. Em termos locais, vale o destaque a seguir.

#### **2.3.3.4 A gestão com olhar latino-americano**

Como já discutido em tópicos anteriores, as crises vividas pelo mundo nas décadas de 1970-80 produziram políticas fiscais e econômicas com fortes impactos nos países em desenvolvimento. Isso foi sentido, também na iniciativa privada, com as crises enfrentadas pelas empresas. As medidas dadas como alternativas, embora executadas pelas empresas e países da América Latina, vieram de organismos internacionais e que foram adotadas em níveis locais. O pressuposto encontrado em tais resoluções de problemas é que a cultura e a economia são hegemônicas e que, portanto, as decisões tomadas em particular por um grupo institucional, podem ser generalizadas.

Focando-se na leitura que contemple a América Latina há de se perceber que a história move-se em outra lógica. Os determinismos e as indicações com tendência hegemônicas podem negar o que de essencial existe nas especificidades de culturas aqui encontradas. A lógica de mercado, sem essa percepção vai em direção oposta à história que aponta vieses diferentes de consenso e interpretações da realidade. Sendo assim, outros discursos com possibilidades reais de concreção podem ser articulados em sentido que promovam a dignidade dos povos sem negar-lhes o direito ao desenvolvimento.

Paralelo ao determinismo do mercado e suas forças, existem outras leituras possíveis à economia e ao mundo do trabalho. Alejandro Moreno, analisando junto com outros autores a *colonialidade do saber* absorvida na América Latina descreve outra possibilidade para as economias e como consequências, à vida da empresa:

Existe, assim, entre nós, um tipo de homem que não se concebe como indivíduo autônomo, mas como relação convivencial e que, por isso mesmo, produz ações relacionais e uma forma de intercâmbio fora do sistema-mercado. É fácil catalogá-lo como pré-moderno, e, portanto, destinado a desaparecer quando se concebe a história como história única e progressiva. Por que *não externo à modernidade*? Nem pré-moderno e nem pós-moderno, nem primitivo, nem primário, mas outro em relação à modernidade. Isso supõe já a fragmentação [...] como um fato da realidade – e não somente como

exigência ética – que o mercado tende a suprimir, subsumindo-o todo sob um único sistema.<sup>147</sup>

Se tal perspectiva se aplica ao todo da modernidade, na sociedade pós-industrial, cada pessoa (colaborador da empresa) passa a ser sujeito da sua história e da história em geral quando os valores da partilha, do encontro, do diálogo, da expansão que contemplem a inclusão, etc., surgirem como *democracia da história*. Ou seja, o direito de construir a história própria bem como a de sua coletividade social.

Por isso, na sociedade pós-industrial surge a necessidade das empresas, dos governos e colaboradores repensarem seus destinos e o das gerações que virão. Resta-nos a esperança de ver garantidos os direitos dos trabalhadores e a qualidade de vida dentro da empresa e fora dela. A gestão que se fundamenta na ética levará em conta essas construções históricas e, na medida possível, apoiando em sua concretização.

#### **2.3.3.5 Síntese**

Neste capítulo se abordou a gestão da empresa em perspectiva ética. Desde os anos 1970, o estudo da ética que surge nos EUA se espalha pela Europa e nos anos 1990 chega ao Brasil e passa a ser discutido pelos gestores das empresas. Como foi verificada, a responsabilidade social da empresa, como tarefa ética, nasceu de mecanismos internos e externos a ela, os quais a conduziu a rever sua atuação diante dos colaboradores e sociedade onde se situara. As crises econômicas e os desdobramentos sociais e éticos geraram pesquisas que se desenvolveram no sentido de dar respostas às novas demandas que surgiam.

Com a inserção de tecnologias na rotina dos colaboradores da empresa um novo perfil profissional é colocado em pauta: O trabalhador do conhecimento. Nesta nova etapa, também denominada de sociedade pós-industrial, gestam-se modos diversos e vínculos variados por parte dos colaboradores com a empresa. O

---

<sup>147</sup> MORENO, Superar a exclusão, conquistar a equidade, In: LANDER, (Org). A colonialidade do saber, p. 199-200.

gestor de uma empresa transnacional deverá atentar-se para o desenvolvimento e coerência ética nesse modelo de trabalho que passa a existir.

A confiança como fator de sustentabilidade constitui-se como valor ético primordial para as atividades que a empresa desempenha. Tal compreensão, somada à responsabilidade social e ambiental configurará no respeito que a empresa dedica ao meio ambiente e à sociedade em geral.

Deste modo, vale ressaltar que a agenda da ética na empresa é mais que uma moda. É conscientização que nasce de valores que são adotados no dia a dia dos gestores, tendo como diretriz principal o bem dos colaboradores e, de modo externo, dar a contribuição da gestão para a sociedade como organização que dela participa. No capítulo posterior, destacar-se-á a gestão humanizadora com olhar teológico, dando à reflexão deste trabalho a contribuição da fé diante dos desafios que são postos nesse tempo.

## CAPÍTULO 3

### GESTÃO HUMANIZADORA NA EMPRESA EM PERSPECTIVA CRISTÃ

Neste capítulo se acentua a peculiaridade desta pesquisa. Nas abordagens desenvolvidas nos capítulos anteriores (no 1º. Capítulo o olhar a partir da empresa e no 2º. Capítulo o olhar pelas lentes da ética) foram feitas as leituras dos ambientes da empresa e a consequente gestão desenvolvida por ela. De modo particular, o lugar do colaborador ganha acento especial, na medida em que a gestão contemple valores éticos que são aplicados nas atividades que desenvolve.

Em P. Drucker destacou-se o trabalhador do conhecimento como elemento chave a ser considerado pelas organizações e, sua gestão torna-se um desafio aos gestores. No capítulo 2, destacou-se de modo geral a empresa e a gestão para com as novas demandas que surgem tanto internamente como no ambiente externo, dando ênfase no valor que o fator humano tem diante das mutações no mundo do trabalho.

Nos tópicos posteriores será abordada a gestão humanizadora sob o ponto de vista cristão. Considerando a complexidade e pluralidade de tradições cristãs, foi necessária a escolha de um referencial que melhor correspondesse ao proposto neste capítulo. Diante disso, optou-se pela Doutrina Social da Igreja (DSI), por entender que essa possui, de modo característico e mais acentuado as questões de que se tratam essa pesquisa.

A ética teológica social encontrada na DSI pode oferecer elementos inspiradores para uma gestão humanizadora nas empresas. Nesse caminho, passa-se a localizar a *antropologia* contida na DSI, realçando-a com outros autores. A partir dessa constatação, será verificado na DSI o conceito de *empresa* e da *gestão* acentuando, por fim alguns princípios que têm em vista a gestão humanizadora.

### 3.1 A DSI E SUA ANTROPOLOGIA

Para desenvolvimento deste capítulo e justificativa da fonte escolhida definir-se-á de modo breve o conceito de DSI e sua configuração ao longo do seu primeiro século. Depois de feita tal abordagem, recortará na DSI sua antropologia e como esta poderá ser vir ao ambiente da empresa como princípios e valores na gestão. É o que segue nos próximos tópicos.

#### 3.1.1 Conceito de DSI

A DSI possui cento e vinte e dois anos desde que Leão XIII promulgou a encíclica *Rerum Novarum* dando posicionamento da fé cristã diante dos dilemas enfrentados pela sociedade de seu tempo. Desde então as construções históricas da DSI<sup>148</sup> vão se reformulando e ampliando suas bases, considerando as diversas alterações porque passaram o mundo, dando sua importante colaboração na construção de um mundo mais solidário e justo. Gasda ao introduzir em seu livro tal conceito informa que

Este corpo doutrinal, em princípio conhecido como “filosofia cristã” ou “filosofia social”, foi denominado “doutrina social cristã”, pela primeira vez, por Pio XII [...]. Já a expressão “Doutrina Social da Igreja” aparece pela primeira vez na carta sobre os princípios do sindicalismo dirigida pela Sagrada Congregação do Concílio ao Cardeal Liénart.<sup>149</sup>

Ainda descreve que em João Paulo II e Bento XVI estas expressões possuem uma objetividade bastante amadurecida.

Sua melhor definição nós a encontramos em João Paulo II e Bento XVI. Para o primeiro, a DSI é “um corpo doutrinal atualizado, que se articula à medida que a igreja, dispondo da plenitude da Palavra revelada por Cristo Jesus e com a assistência do Espírito Santo (cf. Jo 14, 16-26; 16, 13-15), vai lendo os acontecimentos, enquanto eles

---

<sup>148</sup> O termo Doutrina Social da Igreja ganha acento especial na radiomensagem de Pentecostes de 15 de maio de 1941 de Pio XII, quando até então o pensamento social da Igreja ainda era conhecido como “Filosofia Cristã” ou “Filosofia social”. O uso da terminologia mais adequada quanto a essa construção de documentos sociais durante o CV II foi amplamente discutido, ficando por fim definido na redação final da *Gaudium et Spes*.

<sup>149</sup> GASDA, Trabalho e Capitalismo, p.11.



se desenrolam no decurso da história (SRS, n.1). Para Bento XVI, a doutrina social da igreja é “ *caritas in veritate in re sociale*,”ou seja, proclamação da verdade do amor de Cristo na sociedade; é serviço da caridade, mas na verdade. Esta preserva e exprime a força libertadora da caridade nas vicissitudes sempre novas da história” (CV, n.5).<sup>150</sup>

Diante da DSI, os problemas sociais e econômicos enfrentados em suas variadas esferas são hermeneuticamente tratados. Sendo assim, a fé é apresentada por meio de uma práxis evangelizadora e consistente apontando caminhos a serem feitos pelos fiéis.

Através da participação dos fiéis, a igreja pode ser mais fiel à sua missão. Esse esforço de propor um humanismo à altura do Evangelho deve ser entendido como parte integrante do ministério da Evangelização confiado à igreja pelo Verbo encarnado (Cf. CA, n. 34). Iluminar a práxis dos cristãos no campo social, político e econômico, com a luz do evangelho é missão da igreja.<sup>151</sup>

Tendo como base tais pressupostos, a fé cristã desenvolve suas percepções com relação aos sistemas e organizações presentes na história dando-lhes a sua contribuição na esperança que a faz *avançar para o alvo* (Fl 3.14). A seguir, extrai-se da DSI sua concepção da pessoa humana fundamentada na Revelação.

Nos capítulos anteriores (primeiro e segundo) focam-se inicialmente a gestão na empresa e, a partir de então, sua relação para com o colaborador. Neste capítulo, há uma inversão de tal perspectiva. A justificativa encontra-se na percepção que a fé cristã tem de que o ser humano tem a primazia sobre todas as demais criaturas e criações humanas. Diante disso, verificar-se-á a concepção da pessoa humana a partir da fé e, por conseguinte, serão apontadas as implicações de tal percepção na gestão das empresas.

### **3.1.2A concepção do humano na DSI**

Na contemporaneidade, marcadamente instruída pela racionalidade científica com avanços tecnológicos e possibilidades de ampliação da vida na terra,

---

<sup>150</sup> GASDA, Trabalho e Capitalismo, p. 12.

<sup>151</sup> GASDA, Trabalho e Capitalismo, p. 14.

o estudo da antropologia terá de modo específico o seu lugar e discurso próprios da parte da Igreja. A fé cristã, amparada pela Revelação, pode fundamentar suas compreensões dando respostas ao mundo em constantes mudanças, apresentando-lhe a esperança contida em seus ensinamentos. Diante disso, destacam-se na DSI a concepção cristã do humano e os princípios que dela brotam como inspiradores para uma gestão humanizadora.

### 3.1.2.1 O humano tem origem no divino

A pergunta que se faz acerca de “quem é o homem” encontrou muitas respostas ao longo da história. A construção da própria história é testemunha dos atos e responsabilidades que dele se originam e, perante as quais terá que responder. Na perspectiva cristã, o problema do humano ganha contornos e se fundamenta na Revelação, trazendo sua percepção com base na antropologia que nasce do discurso da fé.

A *Gaudium et Spes* ao tratar da dignidade da pessoa humana sublinha os ensinamentos bíblicos apontando que “tudo quanto existe sobre a terra deve ser ordenado em função do homem como seu centro e seu termo [...]”<sup>152</sup>. A base de tal proposição está justamente no fato de que

A Sagrada Escritura ensina que o homem foi criado «à imagem de Deus», capaz de conhecer e amar o seu Criador, e por este constituído senhor de todas as criaturas terrenas, para as dominar e delas se servir, dando glória a Deus. «Que é, pois, o homem, para que dele te lembres? ou o filho do homem, para que te preocupes com ele? Fizeste dele pouco menos que um anjo, coroando-o de glória e de esplendor. “Estabeleceste-o sobre a obra de tuas mãos, tudo puseste sob os seus pés» (Salmo 8, 5-7).<sup>153</sup>

Criado à *imagem de Deus*, a pessoa humana tem a possibilidade de desenvolver por meio das suas obras a vida que recebera. Há uma dimensão profundamente clara de que o humano recebe em seu estabelecimento inicial a *imagem de Deus*, que o guiará nas escolhas que fará durante sua existência. Desse modo,

---

<sup>152</sup> CONCÍLIO VATICANO II, Constituição Pastoral *Gaudium et Spes* Sobre a igreja no mundo atual, n. 12.

<sup>153</sup> CONCÍLIO VATICANO II, Constituição Pastoral *Gaudium et Spes* Sobre a igreja no mundo atual, n. 12.

Deus põe a criatura humana no centro e no vértice da criação: no homem (em hebraico «Adam»), plasmado com a terra («adamah»), Deus insufla-lhe pelas narinas o hálito da vida (cf. Gên 2, 7). Portanto, « por ser à imagem de Deus, o indivíduo humano tem a dignidade de pessoa: ele não é apenas uma coisa, mas alguém. É capaz de conhecer-se, de possuir-se e de doar-se livremente e entrar em comunhão com outras pessoas, e é chamado, por graça, a uma aliança com o seu Criador, a oferecer-lhe uma resposta de fé e de amor que ninguém mais pode dar em seu lugar ».<sup>154</sup>

Com a possibilidade de afirmar sua soberania diante da criação, o homem teria autenticada essa incumbência através das ações que Deus realizaria no mundo, mediadas pela vida humana. Segundo Ladaria, essa ótica aponta para algo secundário se a *imagem de Deus* for considerada em sua condição mais implícita. Ou seja, o que se deve levar em conta nessa exegese é que

A condição de imagem referir-se-ia, assim, a todos os aspectos do ser humano, e não apenas um deles. Pelo contrário, observa-se ainda, que não é unicamente a condição do homem que é importante no Gênesis, mas antes de tudo, o que nos é dito sobre a ação de Deus, ou seja, que ele cria o homem à sua imagem e semelhança. A condição do homem é o resultado da ação de Deus; é preciso, pois, ver o que Deus quer ao criar o homem *assim*. A criação é um acontecimento entre Deus e o homem; o homem, cada homem, foi criado para existir em relação com Deus, nisto consistirá sua condição de imagem.<sup>155</sup>

Nesse sentido, o ser humano possui a capacidade de relacionar-se com o outro e com Deus. Tal capacidade está demonstrada e exprimida na criação da mulher, ser correspondente com o qual terá de construir sua sociabilidade. Essa *imagem de Deus* se manifesta na dimensão relacional que a pessoa humana possui e que é requerida na constituição de sua historicidade.

*A relação entre Deus e o homem reflete-se na dimensão relacional e social da natureza humana.* O homem, com efeito, não é um ser solitário, mas «por sua natureza íntima um ser social» e «sem relações com os outros não pode nem viver nem desenvolver seus dotes». Em relação a isso é muito significativo o fato de que Deus criou o *ser humano como homem e mulher* (cf. Gn1, 27). Muito eloquente é, efetivamente, « aquela insatisfação que se apodera da vida do homem no Éden, quando lhe resta como única referência o mundo vegetal e animal (cf. Gn 2, 20). Somente a aparição da mulher, isto é, de um ser que é carne da sua carne e osso dos seus ossos (cf. Gn 2, 23) e no qual vive igualmente o espírito de Deus Criador, pode satisfazer a exigência de diálogo interpessoal, tão vital

---

<sup>154</sup> PONTIFÍCIO CONSELHO JUSTIÇA E PAZ, Compêndio da Doutrina Social da Igreja, n. 108.

<sup>155</sup> LADARIA, Introdução à antropologia teológica, p. 51.

para a existência humana. No outro, homem ou mulher, reflete-Se o próprio Deus, abrigo definitivo e plenamente feliz de toda a pessoa ».<sup>156</sup>

Diante de tal pressuposto, a vida humana se constrói com base nas configurações sociais que vão se estabelecendo, progredindo na consecução de valores que reforcem a vida em referência a essa *imagem de Deus*. Estar em relação ao outro é se posicionar como guardião da vida semelhante. É dar se conta dessa existência em solidariedade e que deve ser partilhada e cuidada. A existência construída a partir das relações que promovam essa constante vigilância pressupõe coerência com a *imagem de Deus* que chama a pessoa à integralidade e complementaridade de ser. Assim,

*O homem e a mulher estão em relação com os outros antes de tudo como guardiões de sua vida. « E ao homem pedirei conta da alma do homem, seu irmão » (Gn 9, 5), reafirma Deus a Noé após o dilúvio. Nesta perspectiva, a relação com Deus exige que se considere a vida do homem sagrada e inviolável. O quinto mandamento «Não matarás» (Ex 20, 13; Dt 5, 17) tem valor porque só Deus é Senhor da vida e da morte. O respeito que se deve à inviolabilidade e à integridade da vida física tem o seu cume no mandamento positivo: « Amarás o teu próximo como a ti mesmo » (Lv 19, 18), com que Jesus Cristo obriga a responsabilizar-se pelo próximo (cf. Mt 22, 37-40; Mc 12, 29-31; Lc 10, 27-28).<sup>157</sup>*

Considerada tal prerrogativa, o humano adquire proeminência, na medida em que sua caminhada terrena reflete a imagem recebida da parte de Deus. Tal imagem se configura nos atributos que o homem recebe e participa tais como a imortalidade e governabilidade. Em termos soteriológico e ético, há um elemento constitutivo entre Deus e o homem e, entre o homem e seu semelhante. A responsabilidade de governar e manter a ordem das coisas bem como sua atuação em relação ao semelhante tornam-se, diante de Deus, virtudes tão quanto suas responsabilidades pelo ato de representá-Lo.

Silva, ao tratar da teologia da criação e sua intrínseca implicação do modo de vida humano entende que a “administração do mundo confiada ao ser humano é uma indicação desse desejo divino de que aquele que foi criado à sua *imagem e semelhança* expresse uma dimensão dessa imagem pela continuidade da própria

---

<sup>156</sup> PONTIFÍCIO CONSELHO JUSTIÇA E PAZ, Compêndio da Doutrina Social da Igreja, n. 110.

<sup>157</sup> PONTIFÍCIO CONSELHO JUSTIÇA E PAZ, Compêndio da Doutrina Social da Igreja, n. 112.

obra criadora”<sup>158</sup>. À continuidade da obra divina inclui-se o cuidado e a gestão sobre toda a forma de vida sobre a terra.

A dimensão da *imagem* de Deus no ser humano encontrada no modo de cuidar do mundo à sua volta demonstra de modo acentuado a força do testemunho de Deus na peregrinação que o humano faz na existência. Essa *imagem de Deus* também pode ser percebida na busca que ele faz de um “Outro” que está para além de si e que, portanto, o ressignifica na existência. Essa busca por transcender-se está nas atividades comuns que exerce ao longo da vida bem como nas inquietações que nascem de dentro dele. Smith aponta:

O ser humano está constantemente pesquisando, investigando e transformando o mundo à sua volta, sem encontrar descanso duradouro em suas próprias criações, que deixa para trás como meros pontos de transição em sua busca. Em sua procura e na dependência absoluta, o ser humano pressupõe, com cada respiração, um ser correspondente, infinito, eterno, diferente, diante de quem se encontra.<sup>159</sup>

Desta busca, resta à pessoa humana, de modo criativo e empenhado no bem que lhe assegura essa condição – a imagem de Deus – desenvolver a imagem recebida de Deus em consonância com Ele e com seu projeto para a humanidade. Mas essa reciprocidade na relação entre Deus e o a pessoa humana passa a sofrer modificações substantivas, no momento em que o humano nega a possibilidade do governo divino sobre a sua vida. Anuncia-se a queda daquela condição essencial e primeira, experimentada no ato da criação.

Nessa busca que a pessoa humana faz sobre si, desprovida de uma atitude comprometida com a imagem recebida de Deus que é relacionamento e complementaridade, o humano nega a referência absoluta de Deus como horizonte da sua existência imediata focando-se no egoísmo que desconsidera o governo divino em sua própria historicidade. Tal fato levou-o ao rompimento e afastamento de Deus, dando origem ao pecado<sup>160</sup>. Todas aquelas prerrogativas de complementaridade e vivência profunda na comunhão com Deus e com o próximo são comprometidas e se desintegram a partir dessa escolha humana em não seguir adiante na comunhão recíproca.

---

<sup>158</sup> SILVA, Indicações para uma espiritualidade do cuidado, p. 413.

<sup>159</sup> SMITH, Teologia do Antigo Testamento: história método e mensagem, p.229-230.

<sup>160</sup> PONTIFÍCIO CONSELHO JUSTIÇA E PAZ, Compêndio da Doutrina Social da Igreja, n. 115.

A consequência do pecado, enquanto ato de separação de Deus, é precisamente a alienação, isto é, a ruptura do homem não só com Deus, como também consigo mesmo, com os demais homens e com o mundo circunstante: « a ruptura com Deus desemboca dramaticamente na divisão entre os irmãos.<sup>161</sup>

Constatada a situação da pessoa humana diante de Deus e de seu semelhante, sua salvação encontra-se justamente na reconsideração do seu projeto de vida, retornando-se para Deus. A revelação mostra como na história humana essa iniciativa da graça divina pode ser acolhida e experimentada pela pessoa. Deste modo, a graça revelada por Jesus Cristo é o caminho de volta para Deus. Nele, por meio da conversão, a pessoa se insere novamente na caminhada para a vida, crescendo no seguimento de Jesus.

### **3.1.2.2 O ser humano diante da graça**

O Novo Testamento apresenta de modo mais acentuado e objetivo a *imagem de Deus* encontrada no Antigo Testamento, porém, uma *imagem encarnada*. O evento Cristo realiza em forma e em plenitude o conceito veterotestamentário, dando-lhe percepção ampliada.

A mensagem do Genesis foi reinterpretada à luz de Cristo. Com efeito, a imagem de Deus, segundo o Novo Testamento, é o próprio Jesus (2Cor 4,4; Cl 1,15). Esse conceito está relacionado com a teologia da revelação: Jesus, enquanto imagem do Pai, o revela. A ideia do homem que no Antigo Testamento aparece como central, agora é reinterpretada de maneira cristológica. Nesta mesma linha caminham as referências mais diretamente antropológicas da noção da imagem presentes nas epístolas paulinas; quem aceita na fé a revelação de Cristo torna-se simultaneamente imagem de Jesus.<sup>162</sup>

José Roque Junges ao tratar do significado ético do evento Cristo para a ação humana enfatiza:

A revelação e a atitude de fé plenificam a temporalidade mediada pela consciência em historicidade e a alteridade mediada pela consciência em solidariedade. A mensagem salvífica tem uma forte incidência sobre o modo de construir o mundo e as relações humanas. A consciência certificada por essa mensagem e iluminada pela fé irá assumir a temporalidade e a alteridade numa nova

---

<sup>161</sup> CONCÍLIO VATICANO II, Constituição Pastoral *Gaudium et Spes*, n. 116.

<sup>162</sup> LADARIA, Introdução à antropologia teológica, p. 52.

dimensão, que compreende a historicidade e a solidariedade a partir da intervenção salvífica de Deus na história. [...] o fato de Deus tomar a forma humana de Jesus de Nazaré é a base da fé cristã e o núcleo central da revelação cristã. Dessa forma, a fé e a revelação estão essencialmente referidas a Cristo por ser ele o mediador entre Deus e o ser humano, a plena realização daquilo que Deus pensou sobre o ser humano ao criá-lo.<sup>163</sup>

Portanto, a antropologia do Novo Testamento põe sua condição basilar no Evento Cristo. O humano, na medida em que considera a gratuidade da oferta de salvação terá a possibilidade de engajar num projeto de emancipação progressiva na direção da plenitude.

A pessoa humana, dessa maneira, vista à luz da fé cristã é considerada em sua integralidade. A partir dessa construção, extraem-se valores que são fundamentais à pessoa humana.

### 3.2 VALORES DA PESSOA HUMANA

As interações promovidas pelo ser humano na história são portadoras de sentido e valores. Isto porque no desenvolvimento de sua personalidade, o humano cria por meio de suas ações a *cultura*, dela extrai e determina quais parâmetros o seguirão adiante na vida. Logo, o humano é um criador de cultura. Promove a si construindo seu espaço e organizando seu modo de vida. A *Gaudium et Spes* ao tratar dessa dimensão cultural do humano destaca que

É próprio da pessoa humana necessitar da cultura, isto é, de desenvolver os bens e valores da natureza, para chegar a uma autêntica e plena realização. Por isso, sempre que se trata da vida humana, natureza e cultura encontram-se intimamente ligadas. A palavra «cultura» indica, em geral, todas as coisas por meio das quais o homem apura e desenvolve as múltiplas capacidades do seu espírito e do seu corpo; se esforça por dominar, pelo estudo e pelo trabalho, o próprio mundo; torna mais humana, com o progresso dos costumes e das instituições, a vida social, quer na família quer na comunidade civil; e, finalmente, no decorrer do tempo, exprime, comunica aos outros e conserva nas suas obras, para que sejam de proveito a muitos e até à inteira humanidade, as suas grandes experiências espirituais e as suas aspirações.<sup>164</sup>

---

<sup>163</sup> JUNGES, Evento Cristo e ação humana, p. 91.

<sup>164</sup> CONCÍLIO VATICANO II, Constituição Pastoral *Gaudium et Spes*, n. 53.

Dessa composição do patrimônio cultural humano, estabelecem-se os valores que deverão ao longo da história ser negados ou reforçados na busca de sentido e qualificação para o *bem* de todos que passam pela história. Esses valores são de ordem social, etnológicos ou religiosos. Com relação àqueles estabelecidos pela fé cristã para o conceito da pessoa humana, torna-se válido destacá-los, demonstrando sua importância para a gestão na atualidade. Verifica-se a seguir os valores da Transcendência, da Igualdade em Dignidade e da Liberdade, definidos a partir da DSI.

### 3.2.1 O valor da Transcendência

A interação realizada pela presença humana na história só é possível pela capacidade que a pessoa tem de se abrir ao infinito. O ser humano é possuidor de uma profundidade e extensão (Ef. 3,18) e por isso dinamiza seu interior confluindo na busca pelo outro, que o complementa. Essa abertura se situa justamente naquela necessidade básica de relacionamento para com Deus e com o próximo, tendo nestas referências a condição de expressar-se na história.

*À pessoa humana pertence a abertura à transcendência: o homem é aberto ao infinito e a todos os seres criados. É aberto antes de tudo ao infinito, isto é, a Deus, porque com a sua inteligência e a sua vontade se eleva acima de toda a criação e de si mesmo, torna-se independente das criaturas, é livre perante todas as coisas criadas e tende à verdade e ao bem absolutos. É aberto também ao outro, aos outros homens e ao mundo, porque somente enquanto se compreende em referência a um *tu* pode dizer *eu*. Sai de si, da conservação egoística da própria vida, para entrar numa relação de diálogo e de comunhão com o outro.*<sup>165</sup>

A particularidade humana de *ser* faz da pessoa única e irrepetível. O alcance da *personalidade* é de fato o elemento que aponta a existência de Deus. Isso porque, se Deus no mistério de Luz onde habita se revela em Jesus de Nazaré, do mesmo modo, o humano, como criatura de Deus, se coloca em referência ao Criador. Assim, no trânsito que se estabelece entre a pessoa e Deus e, entre a pessoa e seu semelhante é produzida e reafirmada uma condição de transcendência encontrada na humanidade.

---

<sup>165</sup> CONCÍLIO VATICANO II, Constituição Pastoral *Gaudium et Spes.*, n. 130.



A transcendência humana não se confunde com a absolutização e entronização do humano. A possibilidade da transcendência se desenvolve na percepção plena que a pessoa tem quando verificado seu limite na existência corporal. Tal limitação vai se acentuando na própria construção histórica da cultura e da moralidade dela extraída. Por isso, ao homem caberá o reconhecimento de sua grandeza enquanto ser que nomeia e transcende às coisas, mas, sobretudo, considerar sua condição de limitado, quando se posiciona ante ao Absoluto. Essa limitação relativiza-o perante seu semelhante.

Superar o individualismo com um posicionamento que nasça do princípio da transcendência pode ser um caminho para o exercício da ética individual e global. Naquela, se anuncia o valor da pessoa e nesta, se destaca a preocupação com o mundo que, cada vez mais se avizinha em seus processos de globalização.

Todos tomem a peito considerar e respeitar as relações sociais como um dos principais deveres do homem de hoje. Com efeito, quanto mais o mundo se unifica, tanto mais as obrigações dos homens transcendem os grupos particulares e se estendem progressivamente a todo o mundo. O que só se poderá fazer se os indivíduos e grupos cultivarem em si mesmos e difundirem na sociedade as virtudes morais e sociais, de maneira a tornarem-se realmente, com o necessário auxílio da graça divina, homens novos e construtores duma humanidade nova.<sup>166</sup>

A globalização que se acentua no tempo atual, por mais que tenha conectado pessoas, culturas e religiões, não foi capaz, por si só de introduzir em seus pressupostos a verdadeira conexão cabida ao humano: o retorno para si na busca respeitosa do outro. Desse modo, a verdadeira transcendência não se situa na esfera da objetividade científica e tecnológica produzidos pelo humano. Ela se encontra, precisamente em nível para além das coisas tangíveis. Fundamenta-se na essencialidade da vida e na *imagem* que cada pessoa carrega da presença divina no mundo. É a manifestação dessa *imagem* viva e que testemunha da gratuidade de Deus para dentro e para fora do da pessoa humana.

A transcendência, portanto, possibilita a expansão do ser da pessoa de modo a fomentar o encontro para com seu semelhante e com Deus. Reconhecer tal valor é assumir uma postura de abertura constante na busca de encontros significativos que privilegiem a construção do bem comum.

---

<sup>166</sup> CONCÍLIO VATICANO II, Constituição Pastoral *Gaudium et Spes*, n. 30.

### 3.2.2 O valor da Igualdade em Dignidade

Diante de Deus, todos os humanos possuem por conta da *imagem* d'Ele presente em cada um, o mesmo valor como *pessoa*. A humanidade caída projeta no mundo indivíduos que, conduzidos pelo seu próprio ventre, partidarizam e segmentam as pessoas em classes, colocando-as sob a servidão e opressão. Os sistemas políticos, os sistemas econômicos, as organizações sociais, etc., quando conduzidos sem a libertação promovida pelo Evangelho produzirão e promoverão a falta de dignidade da pessoa humana. Porém, quando a luz do Evangelho ilumina as ações pessoais e coletivas, o interesse sensível pelo semelhante que gera reconhecimento passa a transformar as estruturas de opressão criadas pelo homem, iluminando-as.

Uma vez que no rosto de cada homem resplandece algo da glória de Deus, a dignidade de cada homem diante de Deus é o fundamento da dignidade do homem perante os outros homens. Este é o fundamento último da radical igualdade e fraternidade entre os homens independentemente da sua raça, nação, sexo, origem, cultura, classe. Somente o reconhecimento da dignidade humana pode tornar possível o crescimento comum e pessoal de todos (cf. Tg 2, 1-9). Para favorecer semelhante crescimento é necessário, em particular, apoiar os últimos, assegurar efetivamente condições de igual oportunidade entre homem e mulher, garantir uma objetiva igualdade entre as diversas classes sociais perante a lei.<sup>167</sup>

Como descrito acima, o reconhecimento da dignidade do semelhante se dá por ações nas quais todas as esferas de relacionamento humano sejam colocadas em evidência e recebam a justa consideração pelo valor que têm e carregam diante de Deus e do próximo. Sem a devida consideração e reconhecimento mútuos, as construções coletivas e pessoais tornam-se reféns das forças que diminuem o valor da pessoa, oprimindo-a.

A uma igualdade no reconhecimento da dignidade de cada homem e de cada povo, deve corresponder a consciência de que a dignidade humana poderá ser salvaguardada e promovida somente de forma comunitária, por parte de toda a humanidade. Somente pela ação concorde dos homens e dos povos sinceramente interessados no bem de todos os outros, é que se pode alcançar uma autêntica fraternidade universal; vice-versa, a permanência de condições de gravíssima disparidade e desigualdade empobrece a todos.<sup>168</sup>

---

<sup>167</sup> PONTIFÍCIO CONSELHO JUSTIÇA E PAZ, Compêndio da Doutrina Social da Igreja, n. 144-145.

<sup>168</sup> PONTIFÍCIO CONSELHO JUSTIÇA E PAZ, Compêndio da Doutrina Social da Igreja, n. 145.

A igualdade, se por um lado é pensada em termos de dignidade social, política e econômica, por outro se refere à consolidação do reconhecimento da semelhança humana entre o homem e a mulher. Trazer à baila tal pressuposto é dar acento àquelas verdades extraídas da própria Revelação e que põe em níveis idênticos de consideração diante de Deus, ambos os gêneros.

O “masculino” e o “feminino” diferenciam dois indivíduos de igual dignidade, que, porém não refletem uma igualdade estática, porque o específico feminino é diferente do específico masculino e esta diversidade na igualdade é enriquecedora e indispensável para uma harmoniosa convivência humana: «A condição para assegurar a justa presença da mulher na Igreja e na sociedade é a análise mais penetrante e mais cuidada dos fundamentos antropológicos da condição masculina e feminina, de forma a determinar a identidade pessoal própria da mulher na sua relação de diversidade e de recíproca complementaridade com o homem, não só no que se refere às posições que deve manter e às funções que deve desempenhar, mas também e mais profundamente no que concerne a sua estrutura e o seu significado pessoal».<sup>169</sup>

No bojo das considerações que se devem elencar quanto à igualdade de dignidade humana, destaca-se, também, a valorização daqueles que possuem alguma deficiência física. Seu reconhecimento se faz necessário justamente por perceber já em escala considerável no mundo a cultura do descarte de objetos e que, levada como valor para as relações humanas, agem em desfavor para com a sociabilidade humana, incluindo uns e desprezando outros.

*As pessoas deficientes são sujeitos plenamente humanos, titulares de direitos e deveres: «apesar das limitações e dos sofrimentos inscritos no seu corpo e nas suas faculdades, põem mais em relevo a dignidade e a grandeza do homem».* Dado que a pessoa deficiente é um sujeito com todos os seus direitos, ela deve ser ajudada a participar na vida familiar e social em todas as suas dimensões e em todos os níveis acessíveis às suas possibilidades.<sup>170</sup>

O valor da igualdade de dignidade, portanto, não conhece diferenças entre os seres humanos. Todos possuem diante de Deus e do próximo uma condição dada pela própria graça divina o poder de serem reconhecidos como humanos na relação particular e coletiva. Diante disso, o valor da dignidade se proporá como o emancipador das condições de igualdade de cada pessoa,

---

<sup>169</sup> PONTIFÍCIO CONSELHO JUSTIÇA E PAZ, *Compêndio da Doutrina Social da Igreja*, n. 146.

<sup>170</sup> PONTIFÍCIO CONSELHO JUSTIÇA E PAZ, *Compêndio da Doutrina Social da Igreja*, n. 148.

considerando-a como fundamental na constituição da família humana, tal como na família de Deus.

### 3.2.3 O valor da Liberdade

A liberdade pressupõe o direito da livre escolha, que nasça da consciência da pessoa e se perfaz em posicionamentos demonstrados na cultura da qual participa. A liberdade encerra em sua concepção o indicativo humano que demarca a sua pessoalidade na inteira consciência moral que possui. Logo, a moralidade pessoal se manifesta nas escolhas livres feitas por parte do ser humano.

O homem pode orientar-se para o bem somente na liberdade, que Deus lhe deu como sinal altíssimo da Sua imagem: « Deus quis “deixar o homem nas mãos do seu desígnio” (cf. Eclo 15, 14), para que ele procure espontaneamente o seu Criador e, aderindo livremente a Ele, consiga a plena e bem-aventurada perfeição. A dignidade humana exige, portanto, que o homem atue segundo a sua consciente e livre escolha, isto é, movido e determinado por convicção pessoal interior, e não por um impulso interior cego, ou por mera coação externa ».<sup>171</sup>

A liberdade humana produz mudanças na cultura e nos valores que dela nascem. Ela se estabelece de modo externo ao ser humano através de transformações ocorridas na ordem das coisas. Em termos subjetivos, ela promove a construção da própria história interior da pessoa, com a materialização das escolhas previamente feitas em seu íntimo e aplicadas nas ações cotidianas. Praticada em conexão com o chamamento divino para si, a liberdade exercida pela pessoa, ao contrário de estar aprisionada por depender-se de Deus, é purificada na luz que d’Ele recebe para as escolhas que fará.

A liberdade não se opõe à dependência criatural do homem para com Deus. A Revelação ensina que o poder de determinar o bem e o mal não pertence ao homem, mas somente a Deus (cf. Gn 2, 16-17). « O homem é certamente livre, uma vez que pode compreender e acolher os mandamentos de Deus. E goza de uma liberdade bastante ampla, já que pode comer “de todas as árvores do jardim”. Mas esta liberdade não é ilimitada: deve deter-se diante da “árvore da ciência do bem e do mal”, chamada que é a aceitar a lei moral que Deus dá ao homem. Na verdade, a liberdade do homem

---

<sup>171</sup> PONTIFÍCIO CONSELHO JUSTIÇA E PAZ, Compêndio da Doutrina Social da Igreja, n.135.

encontra a sua verdadeira e plena realização, precisamente nesta aceitação ». <sup>172</sup>

A vida moral exercitada na dimensão da coletividade pode ser prejudicada se as condições favoráveis ao seu exercício encontrarem impedimentos sociais. Isso significa que as injustiças que se manifestam nas estruturas sociais afetam significativamente a liberdade e negam a garantia do exercício da liberdade pelas pessoas. Com esse dado pode se dizer que, se na dimensão pessoal as escolhas podem ser purificadas pela luz do Evangelho, na coletividade, a manifestação das perversões dessa *imagem de Deus* podem ser encontradas nas construções humanas. Sendo assim, para que ocorra o incentivo ao *bem* comum e pessoal, os valores adotados pelas organizações sociais carecerão de novas proposições, direcionadas para esse fim.

*O reto exercício do livre arbítrio exige precisas condições de ordem econômica, social, política e cultural que « são muitas vezes desprezadas e violadas. Estas situações de cegueira e injustiça prejudicam a vida moral e levam tanto os fortes como os frágeis à tentação de pecar contra a caridade. Fugindo da lei moral, o homem prejudica sua própria liberdade, acorrenta-se a si mesmo, rompe a fraternidade com seus semelhantes e rebela-se contra a verdade divina ». A libertação das injustiças promove a liberdade e a dignidade humana: porém é « necessário, antes de tudo, apelar para as capacidades espirituais e morais da pessoa e para a exigência permanente de conversão interior, se se quiser obter mudanças econômicas e sociais que estejam realmente ao serviço do homem ».*

<sup>173</sup>

No relacionamento entre a promoção de cultura e os valores que dela foram produzidos, a contribuição moral deve caminhar na direção que aponte para o desenvolvimento do *bem* comum. A cultura, pela propriedade que carrega, é possuidora de independência e autonomia que devem ser considerados no processo de estudos e promoção dos conhecimentos. Porém, ao propô-la concretamente como mecanismo de transformação social, deve-se observar se tal fundamento aponta para o *bem* da coletividade humana, e seu consequente desenvolvimento integral.

Por isso, é necessário cultivar o espírito de modo a desenvolver-lhe a capacidade de admirar, de intuir, de contemplar, de formar um juízo pessoal e de cultivar o sentido religioso, moral e social. Pois a

---

<sup>172</sup> PONTIFÍCIO CONSELHO JUSTIÇA E PAZ, Compêndio da Doutrina Social da Igreja, n. 136.

<sup>173</sup> PONTIFÍCIO CONSELHO JUSTIÇA E PAZ, Compêndio da Doutrina Social da Igreja, n. 137.

cultura, uma vez que deriva imediatamente da natureza racional e social do homem, tem uma constante necessidade de justa liberdade e de legítima autonomia, de agir segundo os seus próprios princípios para se desenvolver. Com razão, pois, exige ser respeitada e goza duma certa inviolabilidade, salvaguardados, evidentemente, os direitos da pessoa e da comunidade, particular ou universal, dentro dos limites do bem comum.<sup>174</sup>

A lei natural espelha a Lei eterna de Deus que ordena todo o universo invisível. O *decálogo* traz na sua formulação a demarcação de que a liberdade humana é uma liberdade doada e que, portanto, é liberdade em referência ao exercício da vontade perfeita de Deus no mundo. Sendo assim, mesmo que a cultura produza preceitos próprios e recebam a acolhida humana, o germen divino encontrado na consciência pessoal se constitui como elemento demarcador das escolhas a serem feitas pelo humano. Desse modo,

Somente uma liberdade radicada na comum natureza pode tornar todos os homens responsáveis e é capaz de justificar a moral pública. Quem se autoproclama medida única das coisas e da verdade não pode conviver e colaborar com os próprios semelhantes.<sup>175</sup>

Portanto, a liberdade humana plena é aquela que se coloca em relação a Deus e ao próximo. Sendo assim, a liberdade constitui-se um valor permanente porque transcende às construções culturais: tem sua plenificação na acolhida do chamamento divino para Vida. O próximo caminho é perceber como essa liberdade pode ser verificada na dignidade que o humano possui.

A seguir, verificar-se-á como a gestão humanizadora pode ser compreendida a partir dos valores cristãos da Espiritualidade que nasce da transcendência, da igualdade em dignidade por meio do princípio que coloca o trabalho acima do capital e da Liberdade, que deve ser possibilitada à pessoa humana de modo integral.

---

<sup>174</sup> CONCÍLIO VATICANO II, Constituição Pastoral *Gaudium et Spes*, n. 59.

<sup>175</sup> PONTIFÍCIO CONSELHO JUSTIÇA E PAZ, Compêndio da Doutrina Social da Igreja, n. 142.

### **3.3 A GESTÃO HUMANIZADORA**

A modernidade destaca-se pelas grandes mudanças e rupturas sociais ocasionando uma nova forma de conceber o mundo, as pessoas, a religião e os consequentes impactos trazidos por essas transformações. Um dado importante encontrado nela foi a mudança na gestão das empresas, constituindo-se assim, a sociedade que conheceu as fontes de riqueza, por meio do trabalho. O colaborador foi levado a condições precárias e a substituição do trabalho manual e artesanal dá lugar ao assalariado. Os monopólios comerciais são rompidos e, desse fato, surgem-se problemas econômicos e políticos dos mais diversos. Para a abordagem nesse tópico e nos posteriores, infere-se, a partir da DSI a leitura atenta que faz acerca dos conceitos de empresa e o papel da gestão que se queira humanizadora.

#### **3.3.1 O que é a empresa na DSI**

O desenvolvimento econômico alcançado pela sociedade operou significativas alterações na vida das pessoas. É fato que com a economia dos países em alta por conta do desenvolvimento econômico, de alguma maneira, a população passa-se a beneficiar, abrindo possibilidades de acesso aos bens e produtos para o suprimento de suas necessidades básicas. Por outro lado, os trabalhadores experimentaram a precariedade das estruturas o que gerou insatisfações, fonte de inúmeros conflitos já mostrados pela história. Diante disso, destacar o conceito de empresa e as implicações ao adotar tais conceitos passa a ser fundamental para a gestão pautada por valores fundamentais. A seguir, a empresa será conceituada em três perspectivas.

#### **3.3.2 A empresa como sociedade de pessoas**

A empresa, considerada sob os moldes da antropologia cristã possui conceito que nasce de sua compreensão apoiada pela fé. A DSI, ao dar a centralidade à pessoa dentro da empresa evoca valores fundamentais inerentes à pessoa, dedicando atenção devida a ela.

A empresa não pode ser considerada apenas como uma “sociedade de capitais”; é simultaneamente uma “sociedade de pessoas”, da qual fazem parte, de modo diverso e com específicas responsabilidades, quer aqueles que fornecem o capital necessário para a sua atividade, quer aqueles que colaboram com o seu trabalho.<sup>176</sup>

Sendo uma sociedade de pessoas ela existe para fins que transcendem sua atividade econômica. Isso implica numa considerável revisão dos conceitos desenvolvidos ao longo da Sociedade Industrial dando-lhes ampliação ao tema. A sociedade de pessoas pressupõe ter presente em suas atividades a subjetividade, elemento constitutivo da experiência humana. Assim, a empresa ganha dinamismo em sua organização na medida em que é realçada essa subjetividade dentro dela. A criatividade, elemento que se desdobra dessa configuração subjetiva da empresa passa a ser um dado importante nas ações internas de desenvolvimento pessoal.

Uma sociedade de pessoas existe para difundir-se em desenvolvimento integral, o que faz da atividade empresarial uma tarefa que se responsabiliza pelo rumo das construções de valores importantes para o bem comum da sociedade. Nesse caso, a ação da empresa tem a capacidade de interagir com os fatores humanos e econômicos produzindo neles a concretização do bem coletivo.

Considerada assim, a empresa mais que uma organização fechada em si, é uma organização que está intrinsecamente ligada às outras organizações sociais, com possibilidade de contribuir para o desenvolvimento pessoal e coletivo onde estão inseridas suas atividades. Diante disso, a empresa enquanto sociedade de pessoas pode alcançar níveis de participação social ímpares quando a adoção dos valores fundamentais tornarem-se presentes em sua realidade. O item posterior abordará de modo mais específico à função da empresa diante da sociedade.

### **3.3.3 A empresa e sua função social**

Na medida em que a empresa autoconscientiza do seu papel social, os mecanismos eficazes adotados na promoção do bem passam a ser evidenciados. A empresa, porém, teria outra definição encontrada na DSI. Trata-se do entendimento

---

<sup>176</sup> PONTIFÍCIO CONSELHO JUSTIÇA E PAZ, Compêndio da Doutrina Social da Igreja n. 338.



que a caracteriza como uma organização que cumpre funções sociais a ela confiadas. É o que se segue.

[...] qualquer programa feito para aumentar a produção não tem, afinal, razão de ser senão colocado ao serviço da pessoa. Deve reduzir desigualdades, combater discriminações, libertar o homem da servidão, torná-lo capaz de, por si próprio, ser o agente responsável do seu bem-estar material, progresso moral e desenvolvimento espiritual. Dizer desenvolvimento é, com efeito, preocupar-se tanto com o progresso social como com o crescimento econômico.<sup>177</sup>

O desenvolvimento, como descrito acima, pressupõe a integralidade de todos envolvidos em sua agenda (Empresa, Sociedade e Colaboradores). Torna-se meio e não fim para consecução do bem da coletividade humana. Com as crises econômicas dos anos 1970-90 mencionadas no capítulo dois dessa pesquisa, as empresas retraíram seus investimentos locais, passando a operar nas demandas encontradas no exterior, investindo na industrialização desses países com baixas taxas na produção de bens e serviços. Diante desse quadro uma preocupação foi apontada pela DSI:

O mercado, à medida que se foi tornando global, estimulou antes de tudo, por parte de países ricos, a busca de áreas para onde deslocar as atividades produtivas a baixo custo a fim de reduzir os preços de muitos bens, aumentar o poder de compra e deste modo acelerar o índice de desenvolvimento centrado sobre um maior consumo pelo próprio mercado interno. Consequentemente, o mercado motivou novas formas de competição entre Estados procurando atrair centros produtivos de empresas estrangeiras através de variados instrumentos tais como impostos favoráveis e a desregulamentação do mundo do trabalho. Estes processos implicaram a *redução das redes de segurança social* em troca de maiores vantagens competitivas no mercado global, acarretando grave perigo para os direitos dos trabalhadores, os direitos fundamentais do homem e a solidariedade atuada nas formas tradicionais do Estado social.<sup>178</sup>

As implicações desse novo processo de desenvolvimento produzido pelas empresas no exterior, em muitos casos, obedeceram a fatores que focaram tão somente na economia e nos negócios da empresa, o que fatalmente desestabilizou a vida do trabalhador, gerando um clima de insegurança em seu ambiente de trabalho. Sem os devidos esclarecimentos dos processos assumidos pela gestão junto aos seus colaboradores, o impacto negativo pode ser gerador de potenciais

---

<sup>177</sup> PAULO VI, Papa. Carta Encíclica *Populorum Progressio*, n.34.

<sup>178</sup> JOÃO PAULO II, Papa. Carta Ecíclica *Caritas in Veritate*, n. 26.

conflitos no ambiente empresarial. Entretanto, a transparência nas ações empresariais pode produzir confiança nos processos de investimento tornando-se um fator importante na democratização da participação efetiva dos países e das organizações em geral no que respeita à dignidade das pessoas.

As atuais dinâmicas econômicas internacionais, caracterizadas por graves desvios e disfunções, requerem *profundas mudanças inclusivamente no modo de conceber a empresa*. Antigas modalidades da vida empresarial declinam, mas outras prometedoras se esboçam no horizonte. Um dos riscos maiores é, sem dúvida, que a empresa preste contas quase exclusivamente a quem nela investe, acabando assim por reduzir a sua valência social.<sup>179</sup>

A empresa é chamada a conectar-se com as partes envolvidas em sua atividade econômica com uma postura de transparência. Além disso, a atenção também deve ser dada às novas configurações da economia com a consequente internacionalização das organizações, limitando o controle dos organismos governamentais. Soma-se, ainda, a transparência que redunde de seu comprometimento com a ética quando a via da internacionalização for adotada por ela.

*A empresa se move hoje no quadro de cenários econômicos de dimensões mais cada vez amplas*, nos quais os Estados nacionais mostram limites na capacidade de governar os processos de mudança por que passam as relações econômico-financeiras internacionais; esta situação induz as empresas a *assumir responsabilidades novas e maiores em relação ao passado*. Nunca como hoje o seu papel aparece determinante em vista de um desenvolvimento autenticamente solidário e integral da humanidade e é igualmente decisivo, neste sentido, o seu nível de consciência do fato de que o « desenvolvimento ou se torna comum a todas as partes do mundo, ou então sofre um processo de regressão mesmo nas zonas caracterizadas por um constante progresso. Este fenômeno é particularmente indicativo da natureza do desenvolvimento *autêntico*: ou nele participam todas as nações do mundo, ou não será na verdade desenvolvimento ». <sup>180</sup>

Por conta das variadas exigências feitas surgem desse processo empresas em modalidades e fins específicos. Há aquelas que trabalham em fins sociais e aquelas que operam orientadas para o lucro. Essa percepção de que

---

<sup>179</sup> JOÃO PAULO II, Papa. Carta Encíclica *Caritas in Veritate*, n. 40.

<sup>180</sup> PONTIFÍCIO CONSELHO JUSTIÇA E PAZ, *Compêndio da Doutrina Social*, n. 342.

existem tarefas que um segmento e outro possam ou não exercer, como por exemplo, a ética, se mostra insuficiente às novas configurações e reflexões acerca da responsabilidade da empresa. Por isso mesmo que

O fato de tais empresas distribuírem ou não os ganhos ou de assumirem uma ou outra das configurações previstas pelas normas jurídicas torna-se secundário relativamente à sua disponibilidade a conceber o lucro como um instrumento para alcançar finalidades de humanização do mercado e da sociedade. É desejável que estas novas formas de empresa também encontrem, em todos os países, adequada configuração jurídica e fiscal. Sem nada tirar à importância e utilidade econômica e social das formas tradicionais de empresa, fazem evoluir o sistema para uma assunção mais clara e perfeita dos deveres por parte dos sujeitos econômicos.<sup>181</sup>

Diante disso, o reconhecimento da função social da empresa é esclarecedor quando conceituada como organização aberta. Tal abertura por parte da organização pressupõe o realce na própria condição humana de criar e dinamizar sua vida social. Os múltiplos modelos de atuação da atividade empresarial e que são defendidos na DSI revelam que a empresa possui uma dimensão para além dos conceitos recebidos dos modelos que a orientam para o lucro. Por isso, seu desenvolvimento com consistência pressupõe integralidade de ações que contemplem a si própria e aos demais envolvidos em suas atividades.

### **3.3.4 A empresa como servidora da sociedade**

A empresa vista ainda sob uma terceira perspectiva mostra que o serviço à sociedade é o principal pressuposto de sua finalidade. Ela existe para produzir e servir bens úteis para as necessidades humanas. Sendo assim,

*A empresa deve caracterizar-se pela capacidade de servir o bem comum da sociedade mediante a produção de bens e serviços úteis. Procurando produzir bens e serviços em uma lógica de eficiência e de satisfação dos interesses dos diversos sujeitos implicados, ela cria riqueza para toda a sociedade: não só para os proprietários, mas também para os outros sujeitos interessados na sua atividade.*<sup>182</sup>

---

<sup>181</sup> BENTO XVI, Papa. Carta Encíclica *Caritas in veritate*. n. 46..

<sup>182</sup> PONTIFÍCIO CONSELHO JUSTIÇA E PAZ, Compêndio de Doutrina Social da Igreja, n. 338.

Com essa definição, os objetivos da empresa são orientados para a pluralidade de necessidades humanas a partir da sua atividade econômica. O econômico, desse modo, não existe como um valor em si mesmo; é um meio para se alcançar a produção de bens e serviços que serão úteis para a sociedade. Seu objetivo precisa ser iluminado por essa compreensão, de modo a produzir ações compatíveis com os valores que defende. Quanto a essa tarefa, “o objetivo da empresa deve ser realizado em termos e com critérios econômicos, mas não devem ser descurados os autênticos valores que permitem o desenvolvimento concreto da pessoa e da sociedade”.<sup>183</sup>

A produção de bens e serviços com a qualidade inadequada ou enfatizar a produção de supérfluos em detrimento àqueles necessários à sobrevivência humana torna-se um caminho a ser evitado. “Também na vida econômica e social se devem respeitar e promover a dignidade e a vocação integral da pessoa humana e o bem de toda a sociedade. Com efeito, o homem é o protagonista, o centro e o fim de toda a vida econômico-social”<sup>184</sup>.

Portanto, a produção de bens e serviços que levem em conta a pessoa humana como seu fim, porta-se com criatividade e dinamismo, fugindo dos determinismos que reduzem a percepção da atividade econômica a partir e unicamente no lucro. Portanto, a produção de bens e serviços na empresa com essa consciência implícita garantirá seu papel de servidora da sociedade em suas necessidades fundamentais. Essas responsabilidades localizadas na atividade empresarial, dentre outras, servirão para medida de sua consciência ética diante da sociedade e seu compromisso com a humanização por meio das ações empenhadas por ela.

### **3.3.5 Espírito empresarial com sentido humano**

Consideradas as prerrogativas que nascem de uma antropologia balizada pelos conteúdos da fé, a gestão ganha contornos e significados novos. Com relação à condição que o gestor tem diante dessas incumbências levantadas para seu

---

<sup>183</sup> PONTIFÍCIO CONSELHO JUSTIÇA E PAZ, *Compêndio da Doutrina Social da igreja*, n. 338.

<sup>184</sup> CONCÍLIO VATICANO II, *Constituição Pastoral Gaudium et Spes*, n.63.

trabalho questiona-se: “Deveria ele abnegar de seu espírito empreendedor e decidido nos negócios?”

A capacidade de discernimento permitirá ao gestor *pautar sua gestão com sentido humano*, com um serviço prestado em conexão e convicção com os valores da fé. Este espírito empresarial que foca na centralidade do humano se manifesta em ações práticas da vida da empresa em suas atividades cotidianas. Por isso, motivado por essa convicção cabe ao gestor perceber elementos para além da técnica e do lucro: ele tem espírito empresarial com sentido humano. Diante disso, a apropriação desse *valor fundamental* na resolução de problemas com proposições claras e consistentes tornam-se imprescindíveis.

Para este processo [da gestão], concorrem importantes virtudes, tais como a diligência, a laboriosidade, a prudência em assumir riscos razoáveis, a confiança e fidelidade nas relações interpessoais, a coragem na execução de decisões difíceis e dolorosas, mas necessárias para o trabalho comum da empresa, e para enfrentar os eventuais reveses da vida.<sup>185</sup>

O gestor inteirado dessa urgente necessidade de ampliação de suas percepções empresariais e situado na responsabilidade pessoal e coletiva as quais representa terá a oportunidade de demonstrar suas convicções por meio da prática da gestão.

[...] é útil observar que o *espírito empresarial* tem, e deve assumir cada vez mais, um *significado polivalente*. A longa prevalência do binômio mercado-Estado habituou-nos a pensar exclusivamente, por um lado, no empresário privado de tipo capitalista e, por outro, no diretor estatal. Na realidade, o espírito empresarial há de ser entendido de modo articulado, como se depreende duma série de motivações meta-econômicas. »<sup>186</sup>

A gestão pautada em valores se propõe com base na subjetividade humana presente na empresa. Tal subjetividade, captada nas esferas de relacionamento são fundamentais para se compreender e atuar como gestor. Por isso, os ambientes de atuação da gestão são objetivos e subjetivos. Na objetividade da gestão constitui a habilidade técnica de poder de forma eficiente conduzir os rumos dos empreendimentos. Na subjetividade captada na empresa pelo gestor está

---

<sup>185</sup> PONTIFÍCIO CONSELHO JUSTIÇA E PAZ, Compêndio da Doutrina Social da Igreja, n. 343.

<sup>186</sup> BENTO XVI, Papa. Carta Encíclica *Caritas in veritate*, n. 41.

a capacidade de pautar-se por meio de valores fundamentais plausíveis à boa convivência humana.

Os ambientes de atuação da atividade do gestor são, respectivamente, o *natural* e o *humano*. O *ambiente natural* se refere à atuação técnica da empresa diante dos negócios e da exploração da natureza. O *ambiente humano* é verificado na necessidade de cuidado e proteção à pessoa ante aos problemas econômicos e sociais porque passa. As discussões acerca do cuidado que se deve ter com a natureza perpassa primeiro pela conscientização de que o *ambiente humano* precisa ser resgatado e restaurado. Tal cuidado, ao passar despercebido pode ser causador de uma desintegração social.

Além da destruição irracional do ambiente natural, é de recordar aqui outra ainda mais grave, qual é a do *ambiente humano*, a que se está ainda longe de prestar a necessária atenção. [...] Não só a terra foi dada por Deus ao homem, que a deve usar respeitando a intenção originária de bem, segundo a qual lhe foi entregue; mas o homem é doado a si mesmo por Deus, devendo por isso respeitar a estrutura natural e moral, de que foi dotado. Neste contexto são de mencionar os graves problemas da moderna urbanização, a necessidade de um urbanismo preocupado com a vida das pessoas, bem como a devida atenção a uma «ecologia social» do trabalho.<sup>187</sup>

O âmbito social é o *ambiente humano* que precisa ser preservado diante das oscilações que a economia e a política possam trazer ao longo da história humana. Porém, caberá ao gestor das empresas, além do conhecimento técnico para a gestão, ser capaz de fazer a hermenêutica social e, aportado em valores, propor as intervenções necessárias e plausíveis à sua atividade.

Outro fator importante na atuação do gestor é a valorização do espírito empreendedor. Com o declínio de muitas empresas nos anos 1970-90, ocorreram fusões entre organizações, o que gerou problemas na empregabilidade e quebra de investimentos. Tais ações, embora historicamente possam ter algum sentido, não são suficientes para demarcar a vocação que a empresa possui diante de seus objetivos principais. Por isso que o empreendedorismo, instruído pela via humanizadora dará ao gestor a possibilidade de ser criativo em sua atuação.

O espírito empreendedor experimentado na gestão dá visibilidade à presença do dinamismo humano encontrado na atividade empresarial. Por sua

---

<sup>187</sup> JOÃO PAULO II, Papa. Carta Encícl. *Centesimus Annus*, n. 38.

própria vocação, a empresa possui tal qualidade e que merece ser realçado nas atividades que desenvolve.

A dimensão criativa é um elemento essencial do agir humano, também em campo empresarial, e se manifesta especialmente na aptidão a projetar e a inovar: « Organizar um tal esforço produtivo, planejar a sua duração no tempo, procurar que corresponda positivamente às necessidades que deve satisfazer, assumindo os riscos necessários: também esta é uma fonte de riqueza na sociedade atual.<sup>188</sup>

Tal dimensão de criatividade presente na empresa pode ser, ainda, geradora de uma integração no processo de crescimento econômico e social quando o intercâmbio entre as organizações for situado na partilha de favores mutuos.

A fim de realizar uma economia que, num futuro próximo, saiba colocar-se ao serviço do bem comum nacional e mundial, convém ter em conta este significado amplo de espírito empresarial. Tal concepção mais ampla favorece o intercâmbio e a formação recíproca entre as diversas tipologias de empresariado, com transferência de competências do mundo sem lucro para aquele com lucro e vice-versa, do setor público para o âmbito próprio da sociedade civil, do mundo das economias avançadas para aquele dos países em vias de desenvolvimento.<sup>189</sup>

Portanto, o espírito empresarial com sentido humano favorecerá a consecução de um projeto coletivo onde é contemplada a *interação*, a *produção de conhecimento*, *partilha* e *desenvolvimento*, dando ao quadro da gestão certo aspecto cooperativo e menos de concorrência. Desse modo, o gestor possui a capacidade de uma intervenção consciente e responsável a partir do serviço que presta à frente da empresa.

### 3.3.6 Princípios éticos para uma gestão humanizadora

Destacado o conceito da empresa e o papel do gestor, consideram-se alguns princípios para a implantação de uma gestão humanizadora. Nesse capítulo são apresentados de modo prático os pilares que, implementados na empresa poderão contribuir com a ética empresarial. Tais princípios são elencados a seguir.

---

<sup>188</sup> PONTIFÍCIO CONSELHO JUSTIÇA E PAZ, Compêndio da Doutrina Social da Igreja, n. 337.

<sup>189</sup> BENTO XVI, Papa. Carta Encíclica *Caritas in veritate*, n. 41.

### 3.3.6.1 A espiritualidade como valor na empresa

A capacidade humana de se abrir ao outro, transcendendo os limites da corporeidade humana é algo altamente significativo para o desenvolvimento humano e social. Tal capacidade possibilita a interação entre os diferentes, promovendo relacionamentos profícuos e complementação da pessoa. Essa abertura que o ser humano tem para o outro (capacidade de transcender-se) e para a vida se desdobra para o infinito, na busca de Deus. A transcendência, dessa maneira, é criadora da espiritualidade pessoal e inspiradora de sentido para a vida.

Com relação à presença da espiritualidade na empresa, vale considerar uma questão asseverada por Murad:

Parece que a “gestão” e “espiritualidade” fazem parte de âmbitos distantes, com lógicas incompatíveis. O mundo da gestão move-se na óptica da eficiência, do resultado, da relação constante com o mercado e o cliente, da competição, da inovação, da negociação, da rapidez em assimilar mudanças e antecipar-se ao futuro. O mundo religioso dá a impressão de ser o oposto. Ele gira em torno de valores sólidos, da gratuidade, do reforço da identidade, da busca do que é perene e estável, em um ritmo diferente do tempo cronológico.<sup>190</sup>

A empresa e a religião, embora diferentes em sua natureza, têm a capacidade de desenvolver-se e isso tem se mostrado ao longo da história. As empresas passaram por intensas alterações em seus modelos organizacionais, registrados anteriormente (vide cap. 1), progredindo em suas análises e proposições de atuação. Já a religião, na pluralidade das manifestações presente no mundo, algumas se mostram mais evoluídas, ao passo que outras se encontram em processo ainda gradativo.

Embora a religião tenha a pretensão de ser a única expressão da fé, da espiritualidade e da religiosidade, há uma relação de continuidade e descontinuidade entre elas. Na sociedade atual, algumas pessoas professam que têm fé, vivem determinada religiosidade, mas não se consideram membros efetivos da religião.<sup>191</sup>

Com esse dado, percebe-se que a espiritualidade pode estar vinculada a organizações sociais – não religiosas - e com repercussão nas ações práticas das

---

<sup>190</sup> MURAD, Gestão e espiritualidade, p. 121.

<sup>191</sup> MURAD, Gestão e espiritualidade, p. 120.



pessoas. Isso é percebido nas motivações que as pessoas têm e agem por meio delas. O cristianismo possui de modo particular duas correntes importantes. Murad as põe em destaque.

A primeira [pentecostal] enfatiza o poder de Jesus em expulsar as forças do mal (demônio); valoriza a dimensão subjetiva e emocional da fé, o maravilhoso na experiência religiosa. Tende a acentuar a diferença entre as realidades consideradas profanas e sagradas. Já a espiritualidade da libertação, acentua o poder de Jesus em trazer o Reino de Deus à história humana; valoriza a dimensão comunitária, social e reflexiva da fé, o compromisso ético transformador na experiência religiosa. Tende a unificar a compreensão das realidades humanas, valorizando as conquistas políticas, sociais e econômicas.

<sup>192</sup>

Embora a espiritualidade seja o jeito próprio da concretização de atos mediados pela fé, o lugar que ocupa nas organizações sociais ainda é bastante tímido. Por isso, pensar a transcendência presente na vida da pessoa é tornar presente toda a inteireza onde se insere a vida humana. No caso das empresas, a espiritualidade pode ser expressa em variadas formas.

De acordo com Murad, o gestor cristão precisa de alguns elementos para nutrir a sua espiritualidade à frente da empresa: a) nutrir a espiritualidade por meio do silêncio e purificação da consciência que nasce da abertura para o exercício da oração e meditação da palavra; b) Investimento na qualidade de vida. Neste caso, canalizar suas energias para outras esferas de atuação pessoal e coletiva. Embora as atividades próprias da gestão mereçam a atenção devida, a pessoalidade e seu consequente crescimento podem ser estimulados, gerando felicidade no coração do gestor; c) Aprender das noites, desertos e tempestades. As noites evocam a escuridão, os desertos remetem a aridez dos processos e as tempestades amedrontam o que foi construído. <sup>193</sup>

Se a espiritualidade experimentada pelo gestor reflete na dinâmica de toda a empresa, as ações que se desdobram para com o colaborar se darão na intenção de respeito e cuidado exercitados na mutualidade e reciprocidade das relações. Desse modo, a espiritualidade pode ser exercitada pela empresa e colaboradores com ações práticas adotadas pela gestão. Para Murad, assegurar a participação conjunta na gestão é reduzir os conflitos causados pela competitividade

---

<sup>192</sup> MURAD, Gestão e espiritualidade, p. 127.

<sup>193</sup> MURAD, Gestão e espiritualidade, p. 128-138.

interna e substituí-los pelo entusiasmo e pela colaboração. Isso gera qualidade de vida no âmbito da empresa.<sup>194</sup>

Outra questão é adotar uma política de qualidade de vida como instrumento de espiritualidade na organização. Com esta, desde a entrada do colaborador na empresa, sua permanência e aposentadoria, a gestão e todo o quadro de funcionários seriam submetidos à avaliação para melhoria contínua produzindo integração e crescimento de todos. Somada a essa iniciativa, a empresa *espiritualizada* preocupa, também em manter uma postura séria e honesta para com seus clientes e fornecedores com produtos de qualidade, preço justo e consumo consciente. Nesse último caso, uma demonstração clara do interesse com a sustentabilidade e com a *ecoeficiência*.<sup>195</sup>

Assim, Murad conclui que,

Há um caminho espiritual a ser trilhado por cada pessoa, que se identifica com sua própria existência. Também as organizações podem sinalizar maior grau de espiritualidade à medida que estabelecem relações de qualidade entre seus membros, com seus interlocutores, clientes e fornecedores, com a comunidade local, além de colaborar para a sociedade justa e sustentável.<sup>196</sup>

Além da espiritualidade, outro princípio importante se destaca para o mundo empresarial: a primazia do trabalho sobre o capital. É o que se discute a seguir.

### **3.3.6.2 O trabalho tem primazia sobre o capital**

As crises na economia mundial, quando adentram ao ambiente da organização podem ser geradoras de uma série de decisões na gestão onde o colaborador nem sempre é considerado em sua dimensão de *dignidade* como pessoa. Os cortes nos gastos, a otimização de mão de obra com redução de postos de trabalho e a tendência em repassar as perdas econômicas para os colaboradores, etc., são portadores de inúmeros problemas, oriundos de uma visão reduzida do conceito da empresa e o que ela representa para os diversos sujeitos que dela participam.

---

<sup>194</sup> MURAD, Gestão e espiritualidade, p. 140-143.

<sup>195</sup> MURAD, Gestão e espiritualidade, p. 144-154.

<sup>196</sup> MURAD, Gestão e espiritualidade, p. 155.

A empresa possui uma dimensão objetiva e subjetiva. Desta feita, todas as ações que são desempenhadas em sua rotina são desdobramentos dessa compreensão. O trabalho, fator presente na empresa, quando analisado sob essa ótica, também é definido como objetivo e subjetivo. O trabalho objetivo tem a ver com todas aquelas habilidades técnicas e a criação que delas se originam. O trabalho subjetivo pressupõe em sua atividade a consideração essencial da vida humana implícita na produção de bens e serviços. Ou seja, o sentido pleno da ação criativa humana é a construção de sua própria existência e história por meio do trabalho. Desse modo, a DSI assevera:

*O trabalho tem uma prioridade intrínseca em relação ao capital: « Este princípio diz respeito diretamente ao próprio processo de produção, relativamente ao qual o trabalho é sempre uma causa eficiente primária, enquanto que o “capital”, sendo o conjunto dos meios de produção, permanece apenas um instrumento, ou causa instrumental. Este princípio é uma verdade evidente, que resulta de toda a experiência histórica do homem ».*<sup>197</sup>

A ideia do trabalho com uma configuração mais pormenorizada encontra-se na *Laborem Exercens* (LE). Ali são apresentadas as dimensões *objetivas* e *subjetivas* do sentido do trabalho. Mais que uma composição de forças que são somadas diante de um processo de produção, o trabalho é criador de sentido e, por isso, seu valor se estabelece como princípio para a gestão das empresas.

O trabalho entendido como uma atividade « transitiva », quer dizer, uma atividade de modo tal que, iniciando-se no sujeito humano, se endereça para um objeto exterior, pressupõe um específico domínio do homem sobre a « terra »; e, por sua vez, confirma e desenvolve um tal domínio. É claro que sob a designação « terra », de que fala o texto bíblico, deve entender-se primeiro que tudo aquela parcela do universo visível em que o homem habita; por extensão, porém, pode entender-se todo o mundo visível, na medida em que este se encontra dentro do raio de influência do homem e da sua procura de prover às próprias necessidades.<sup>198</sup>

As economias com seus desequilíbrios tendem a sacrificar o trabalho humano em detrimento ao capital. Essa postura deixa de favorecer a constituição daqueles valores mais caros para a vida humana negando a prioridade da pessoa sobre o objeto e do trabalho sobre o capital.

---

<sup>197</sup> PONTIFÍCIO CONSELHO JUSTIÇA E PAZ, *Compêndio da Doutrina Social da Igreja*, n. 277.

<sup>198</sup> JOÃO PAULO II, Papa. Carta Encíclica *Laborem Exercens*, n. 4.

Os desequilíbrios econômicos e sociais existentes no mundo do trabalho devem ser enfrentados restabelecendo a justa hierarquia dos valores e pondo em primeiro lugar a dignidade da pessoa que trabalha: « As novas realidades, que acometem com vigor o processo produtivo como a globalização das finanças, da economia, do comércio e do trabalho, jamais devem violar a dignidade e a centralidade da pessoa humana, nem a liberdade e a democracia dos povos. A solidariedade, a participação e a possibilidade de governar estas mudanças radicais constituem se não a solução, sem dúvida a necessária garantia ética para que as pessoas e os povos não se tornem instrumentos, mas protagonistas do seu futuro. Tudo isto pode ser realizado e, dado que é possível, se torna imperioso ».

199

Em termos concretos, a *LE* esclarece que o trabalho, desde sua origem apresentada no Gênesis, tem uma dimensão de técnica e de sentido. Na questão da técnica, o homem por meio de suas habilidades é capaz de preparar o solo, plantar a semente e da terra colher os frutos de seu trabalho. Nessa ação se demonstra a capacidade própria existente na pessoa humana de poder comer e extrair da terra seu alimento para o corpo. Assim,

A indústria, por sua vez, consistirá sempre no conjugar as riquezas da terra — quer se trate dos recursos vivos da natureza, quer dos produtos da agricultura, quer, ainda, dos recursos minerais ou químicos — com o trabalho do homem, tanto o trabalho físico como o intelectual. Isto é válido, num certo sentido, também no campo da chamada indústria dos serviços e no campo da investigação pura ou aplicada. [...] Não somente na indústria, mas também na agricultura, nós somos testemunhas das transformações que foram possibilitadas pelo gradual e contínuo progresso da ciência e da técnica. E isto, no seu conjunto, tornou-se historicamente causa também de grandes viragens da civilização, a partir das origens da « era industrial », passando pelas sucessivas fases de desenvolvimento graças às novas técnicas, até se chegar às da eletrônica ou dos « microprocessadores » nos últimos anos.<sup>200</sup>

Por mais que o progresso da técnica venha a se instalar nas corporações, a objetividade da ação transformadora do homem sobre a natureza se destaca e sobressai. A técnica, se não direcionada para os fins da humanização no trabalho, pode prestar um serviço negativo à vida humana presente na empresa. Nesse caminho convém ressaltar que

Tanto a primeira industrialização, que fez com que surgisse a chamada questão operária, como as sucessivas mudanças

---

<sup>199</sup> PONTIFÍCIO CONSELHO JUSTIÇA E PAZ, *Compêndio da Doutrina Social da Igreja*, n. 321.

<sup>200</sup> JOÃO PAULO II, Papa. Carta encíclica *Laborem Exercens*, n.5.

industriais e pós-industriais demonstram claramente que, mesmo na época do « trabalho » cada dia mais mecanizado, *o sujeito próprio do trabalho continua a ser o homem.*<sup>201</sup>

Há nesse desdobramento encontrado na *LE* outra dimensão do trabalho: a dimensão *subjativa*. De acordo com tal definição, as ações que a pessoa exerce sobre a natureza transformando-a são exemplos caros da potencialidade criativa presente na subjetividade humana.

O homem deve submeter a terra, deve dominá-la, porque, como « imagem de Deus », é uma pessoa; isto é, um ser dotado de subjetividade, capaz de agir de maneira programada e racional, capaz de decidir de si mesmo e tendente a realizar-se a si mesmo. *É como pessoa, pois, que o homem é sujeito do trabalho. É como pessoa que ele trabalha e realiza diversas ações que fazem parte do processo do trabalho; estas, independentemente do seu conteúdo objetivo, devem servir todas para a realização da sua humanidade e para o cumprimento da vocação a ser pessoa, que lhe é própria em razão da sua mesma humanidade.*<sup>202</sup>

Gasda comentando tal perspectiva da subjetividade humana assevera que

O sentido subjetivo do trabalho revela a dimensão última da pessoa humana: a abertura para a transcendência. Na realidade do homem como *sujeito* está implícita uma espiritualidade do trabalho. [...] O homem criado à imagem de Deus, participa de sua obra criadora; tem em Cristo, o homem do trabalho e anunciador do Reino, seu ponto de referência.<sup>203</sup>

A fé cristã ao verificar os materialismos e economicismos presente nas tentativas humanas de definir o trabalho teve de se pronunciar contrária pelo simples fato de ter em suas bases o trabalho como valor acima de qualquer meio onde ele se situa.

A economia, na dinâmica de sua configuração, é a soma de toda a produção gerada que circula em forma de valores que servirão às necessidades humanas. Desse modo, o capital servirá para auxiliar nesse processo em que a economia se desdobra, tendo como princípio de que “o capital foi feito para o trabalho e não o trabalho existe em função do capital”.

---

<sup>201</sup> JOÃO PAULO II, Papa. Carta encíclica *Laborem Exercens*, n.5.

<sup>202</sup> JOÃO PAULO II, Papa. Carta encíclica *Laborem Exercens*, n.6.

<sup>203</sup> GASDA, Fe Cristiana y sentido Del trabajo, p. 119.

A interação do homem do trabalho e do conjunto dos instrumentos e dos meios de produção deu azo a desenvolverem-se diversas formas de capitalismo — paralelamente a diversas formas de coletivismo — nas quais se inseriram outros elementos, na sequência de novas circunstâncias concretas, da ação das associações de trabalhadores e dos poderes públicos, e da aparição de grandes empresas transnacionais. Apesar disso, *o perigo* de tratar o trabalho como uma « mercadoria *sui generis* » ou como uma « força » anônima necessária para a produção (fala-se mesmo de « força-trabalho ») *continua a existir ainda nos dias de hoje*, especialmente quando a maneira de encarar a problemática econômica é caracterizada pela adesão às premissas do « economismo » materialista.<sup>204</sup>

Na hierarquia dos valores, sem dúvida, o trabalho possuirá primazia sobre o capital. O trabalho, com os frutos que gera, é capaz de tornar garantida a sobrevivência humana por meio do sustento recebido dele e da inclusão da pessoa entre àqueles que produzem bens e serviços para a sociedade. Desse modo a pessoa pode angariar por esse meio, condições próprias para adquirir proventos à sua subsistência.

O trabalho é um direito fundamental e é um bem para o homem: um bem útil, digno dele porque apto a exprimir e a acrescer a dignidade humana. A Igreja ensina o valor do trabalho não só porque este é sempre pessoal, mas também pelo caráter de necessidade. O trabalho é necessário para formar e manter uma família, para ter direito à propriedade, para contribuir para o bem comum da família humana. A consideração das implicações morais que a questão do trabalho comporta na vida social induz a Igreja a qualificar o desemprego como uma « verdadeira calamidade social », sobretudo em relação às jovens gerações.<sup>205</sup>

O direito ao trabalho, quando se vê ameaçado pelas crises vividas pelas economias, pode ser iluminador nas decisões a serem tomadas na gestão. Por isso aqueles que criam postos de trabalho direta ou indiretamente – empresas e governos – precisam ser vigilantes na promoção do emprego às pessoas e sua consequente garantia, com qualidade.

Uma sociedade em que o direito ao trabalho seja esvaecido ou sistematicamente negado e no qual as medidas de política econômica não consentam aos trabalhadores alcançar níveis satisfatórios de emprego, « não pode conseguir nem a sua legitimação ética nem a paz social ». <sup>206</sup>

---

<sup>204</sup> JOÃO PAULO II, Papa. Carta encíclica *Laborem Exercens*, n.7.

<sup>205</sup> PONTIFÍCIO CONSELHO JUSTIÇA E PAZ, *Compêndio da Doutrina Social da Igreja*, n. 287.

<sup>206</sup> PONTIFÍCIO CONSELHO JUSTIÇA E PAZ, *Compêndio da Doutrina Social da Igreja*, n. 288.

Desse modo, a gestão humanizadora nas empresas será demarcada pelo exercício dessa prioridade dada para o trabalho frente ao capital. Este horizonte norteador da ação dos gestores poderá ser instrumento de favorecimento não somente à expansão do consumo, possível pela geração de renda, mas à expansão da liberdade, fator inerente à pessoa humana. O item a seguir tratará desse aspecto.

### **3.3.6.3 A liberdade é um direito de todos**

Considerar o tema da liberdade na empresa é elencar e destacar a pessoa humana em sua integralidade, dando espaço para a manifestação da criatividade seja na participação da gestão seja na organização de mecanismos de defesa de seus direitos. Com o economicismo e o materialismo – filosofias experimentadas pelo mundo – o direito à liberdade foi comprometido e o livre exercício da consciência sofreu pressões por parte das ideologias estabelecidas.

Na empresa, o que fez com que os colaboradores conquistassem seus legítimos direitos foi a configuração de organismos de representação de sua categoria. Assim, essa participação ocasionou certa liberdade na busca de reconhecimentos pelos direitos a uma vida melhor no trabalho. Tal conquista foi fruto de reivindicações legítimas e que trouxeram para os trabalhadores em geral garantias fundamentais. A liberdade humana, constituída como um direito divino baseia-se na Revelação.

À luz da Revelação, a atividade econômica deve ser considerada e desenvolvida como resposta reconhecida à vocação que Deus reserva a cada homem. Ele é colocado no jardim para cultivá-lo e guardá-lo, usando-o dentro de limites bem precisos (cf. Gn 2,16-17), no esforço de aperfeiçoamento (cf. Gn 1,26-30; 2,15-16; Sab 9,2-3). Fazendo-se testemunha da grandeza e da bondade do Criador, o homem caminha para a plenitude da liberdade em que Deus o chama. Uma boa administração dos dons recebidos, também dos dons materiais, é obra de justiça para consigo mesmo e para com os outros homens: aquilo que se recebe deve ser bem utilizado, conservado, acrescido, tal como ensina a parábola dos talentos (cf. Mt 25,14-31; Lc 19,12-27).<sup>207</sup>

---

<sup>207</sup> PONTIFÍCIO CONSELHO JUSTIÇA E PAZ, Compêndio da Doutrina Social da Igreja, n. 326.

Dessa maneira, a liberdade emancipa as potencialidades humanas na construção de um mundo melhor. Se de um lado a liberdade conseguida pelos trabalhadores na organização de entidades representativas foi algo altamente significativo para seu progresso no trabalho, por outro, a liberdade interna, manifestada na criatividade de cada um dos trabalhadores é algo que não pode ser negada. O trabalho na empresa exercido sem os critérios que colocam a humanização como pressuposto pode ser acometido em processo de mecanicidade, negando a potência criativa presente do humano por gratuidade divina.

Entretanto, a gestão comprometida com a valorização das liberdades será parceira dos trabalhadores na medida em que valoriza as dinâmicas criativas dentro da empresa. Tais dinâmicas, como mencionadas no tópico anterior podem ser demonstradas com a descentralização, com o respeito mútuo, com a escuta atenta aos problemas coletivos e individuais e, por fim, com a decisão de não perseguir àqueles que se opõem em alguns momentos à política interna da empresa.

Assim sendo, a atividade econômica da empresa que não se furta da tarefa de garantir a liberdade da pessoa está em pleno acordo com a Revelação que incita a todos ao exercício da cooperação mútua e da concretização efetiva de ações que militem na direção da emancipação do homem na empresa e na sociedade. A liberdade encontrada na economia tem sua origem na própria liberdade que o humano tem e, por isso, está em relação ao homem e sua finalidade refere-se ao bem total de toda a vida humana. Deste modo, todas as dinâmicas criativas desdobradas da pessoa apontam por mais de

[...] uma vez que a liberdade econômica é apenas um elemento da liberdade humana. Quando aquela se torna autônoma, isto é, quando o homem é visto mais como um produtor ou um consumidor de bens do que como um sujeito que produz e consome para viver, então ela perde a sua necessária relação com a pessoa humana e acaba por aliená-la e oprimir.<sup>208</sup>

Desenvolver a liberdade dentro da empresa é tarefa virtuosa para o gestor. A responsabilidade por pessoas – porque são elas o núcleo central da empresa e sua produção – traz para a gestão a contribuição efetiva de uma organização com influências demarcadoras no processo de se construir liberdades.

---

<sup>208</sup> JOÃO PAULO II, Papa. Carta encíclica *Centesimus annus*, n. 40.



A empresa não pode ser considerada apenas como uma «sociedade de capitais»; é simultaneamente uma «sociedade de pessoas», da qual fazem parte, de modo diverso e com específicas responsabilidades, quer aqueles que fornecem o capital necessário para a sua atividade, quer aqueles que a colaboram com o seu trabalho.<sup>209</sup>

A liberdade, portanto, é um princípio e talvez, o principal a ser considerado pela gestão humanizadora. Dela tanto o direito ao trabalho quanto à possibilidade de transcendência da pessoa são estimuladas na medida em que a pessoa humana ganha primazia dentro das empresas no desenvolvimento de suas atividades. Sendo assim, a gestão humanizadora é ressaltada na liberdade que a pessoa possui de expressar-se com criatividade dentro e fora da empresa, tendo esse direito garantido pelas organizações.

### 3.3.7 Síntese

Neste capítulo foi situada a gestão sob o ponto de vista teológico. Tomou-se como recorte específico o tema da *antropologia* em sua caracterização cristã. Em seguida, foi dado o conceito de empresa na DSI como fundamento da participação do gestor cristão nas organizações. Assim, destacaram-se os princípios da espiritualidade, como elemento da transcendência humana; da primazia do trabalho frente ao capital; da liberdade humana como tarefa inegociável diante da vida e dos negócios.

Os desafios aos gestores diante dessa revisão tanto no conceito de empresa quanto na própria gestão são elencados e podem ser inspiradores para a consecução de ações criativas e humanizadoras no mundo empresarial. A espiritualidade que nasce da própria transcendência presente na pessoalidade humana merece ser cultivada pelo gestor e por todo o ambiente empresarial. A primazia do trabalho sobre o capital descreve, de modo radical, o compromisso com os valores fundamentais presente na gestão quando a empresa enfrenta períodos de crise. A liberdade, elemento constitutivo da pessoa humana, quando presente

---

<sup>209</sup> JOÃO PAULO II, Papa. Carta Enc. *Centesimus annus*, n 43.

nos processos de garantias da integralidade no desenvolvimento, torna-se frutífera a caminhada do gestor que se compromete com o bem comum.

Dessa maneira, fica demonstrado que a gestão humanizadora nas empresas à luz da fé cristã é promotora de valores que, se considerados podem ser propulsores de sentido para direção que se preocupa com a realização plena da vida humana na história. É nesse caminho que a fé cristã, a partir das esperanças que carrega, pode ser serva das necessidades que o mundo enfrenta lhe apresentado a “verdade que liberta” (Jo 8,32).

## CONCLUSÃO

Após desenvolver um caminho que contemplou a iniciativa de administradores, dos estudiosos da ética empresarial e das percepções teológicas acerca do papel da empresa e dos gestores diante do seu público interno e externo, faz-se um balanço desse percurso.

Um primeiro, diz respeito ao conceito de empresa que, de acordo com as definições trazidas nesta dissertação, amplia o horizonte de compreensão do papel desta diante da sociedade e do colaborador. Essa abordagem mais ampliada, longe de ser uma disputa política ou ideológica, tem intrínseca relação com as experiências exitosas feitas ao longo da história e que merecem ser reforçadas na configuração e reconfiguração das novas civilizações.

A empresa e o gestor, em sua tarefa, possuem responsabilidades que vão de um nível particular ao coletivo. Isso traz à baila a dimensão das opções éticas que são feitas por parte dos dirigentes em sua tarefa econômica e social. Econômica, quando expande as possibilidades de acesso ao trabalho e emprego, como poderoso meio de inserir na comunidade aqueles que podem consumir produtos e serviços para a sua subsistência. Social, quando atenta aos desdobramentos históricos que se mostram à sua volta, tendo a capacidade de escuta, posicionando-se como hermenêuta da história da qual está inserido, modificando-a.

Em um segundo momento, cabe destacar a relação que a empresa e o gestor estabelecem com os valores fundamentais. Em uma análise ética que se faz da empresa, foi verificado que nas economias desenvolvidas, as experiências que tiveram diante das crises financeiras e econômicas forçaram-nas a dedicar atenção especial ao fator humano tanto nas questões de reforço social (garantias do emprego e salários) quanto nas questões antropológicas (verificar a face objetiva e subjetiva da empresa).

Essa atuação feita pela empresa se deu justamente porque ela se viu em situações precárias, com necessidade de expansão, ao mesmo tempo pressionadas pela sociedade. Isso demonstra que a resistência em adotar valores éticos no

ambiente empresarial já se mostra desde os tempos em que a economia se emancipou dos valores religiosos, característica notada na modernidade. Nas empresas, de modo específico, com a busca incessante pelo lucro omitiu-se a participação democrática dos agentes envolvidos em seus quadros e, conseqüentemente, abriu mão de valores essenciais que podem contribuir no desenvolvimento ético e social da empresa.

Por último, e não menos essencial, mostrou-se como a fé cristã, com as esperanças que carrega em seu discurso pode agir de modo criativo e pastoral servindo ao mundo em seus momentos de crise. Na abordagem que se fez ao longo do capítulo três, foi apresentada a *imagem de Deus* como parâmetro para se considerar qualquer leitura antropológica feita nas organizações sociais. No caso específico da empresa, deixar-se inspirar pela fé cristã como critério de sua marca é assumir os valores que se desdobram de tal decisão. Os gestores, conscientes de suas responsabilidades tanto técnicas quanto sociais, terão a oportunidade de expressar ações compatíveis com os valores do Reino.

O *status* dado ao colaborador na empresa moderna, como foi verificado, perpassou pelas experiências que a empresa (indústria) fez em suas ações de produção. Ou seja, a leitura do humano dentro da empresa esteve em estreita relação às teorias da produção apresentadas nos modelos taylorista, fayoiista, fordista, etc. A administração científica moderna reduziu as possibilidades criativas do colaborador na empresa. A proposição que Drucker fez de uma gestão mais descentralizada demonstra uma iniciativa curiosa e singular emergente no mundo empresarial.

Entretanto, o imperativo econômico que caracterizou as condições de política interna da empresa, principalmente nos anos 1980 -90, com as crises vividas pelas empresas, mostrou como as forças econômicas tem primazia, ainda, em relação à liberdade de escolha das empresas e gestores. Diante disso, a empresa e o gestor, ao adotar valores que superam ou negam orientações hegemônicas apresentadas pelo mercado, têm a possibilidade de se tornar um agente de transformação social e econômica, na medida em que propõe uma nova cultura, balizada por valores essenciais.

Esse caminho proposto pela empresa demonstra que ela possui um crédito que pode elevar as condições de humanização, sem perder de vista sua

vocação para o negócio. Esse crédito está justamente no desenvolvimento econômico, social e ético encontrados no bojo de sua cultura organizacional. No caso de um gestor cristão, esse acento torna-se ainda maior quando o seu comprometimento com a fé for o parâmetro das escolhas que faz na organização. Se considerada a *imagem de Deus* no mundo como um processo de evangelização que reforça os valores do Reino inaugurado por Jesus, as implicações desses valores estão justamente na consideração que se faz acolhendo os colaboradores como possibilidade de nelas manifestar o rosto de Jesus, a *imagem de Deus*. Esta é a gestão humanizadora à luz da fé cristã.

## REFERÊNCIAS

BATALHA, Mário Otávio (Org.). *Introdução à engenharia de produção*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2011.

BAUMAN, Zigmunt. *Modernidade e Ambivalência*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1999.

BENTO XVI, Papa. *Carta Encíclica Caritas in veritate*. Disponível em <[http://www.vatican.va/holy\\_father/benedict\\_xvi/encyclicals/documents/hf\\_ben-xvi\\_enc\\_20090629\\_caritas-in-veritate\\_po.html](http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20090629_caritas-in-veritate_po.html)>. Acessado em 10 de julho de 2013.

CAMACHO, Ildefonso; FERNÁNDEZ, José L.; MIRALLES, Josep. *Ética de la empresa*. Bilbao – Espanha: Centros Universitários de la Companhia de Jesus: Desclée de Brouwer, 2002.

CASTRO, Ramon Peña Trabalho abstrato e trabalho concreto. Disponível em <[http://www.epsjv.fiocruz.br/upload/d/Trabalho\\_Abstrato\\_e\\_Trabalho\\_Concreto\\_ts\\_\(com\\_pequeno\\_erro\).pdf](http://www.epsjv.fiocruz.br/upload/d/Trabalho_Abstrato_e_Trabalho_Concreto_ts_(com_pequeno_erro).pdf)>. Acessado em 24 de julho de 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Gestão*, V.1, 4. Ed. São Paulo: Makro Books, 1993.

\_\_\_\_\_. *Administração de recursos humanos*. v. 2. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CONCÍLIO VATICANO II. *Constituição Pastoral Gaudium et Spes Sobre a igreja no mundo atual*. Disponível em <[http://www.vatican.va/archive/hist\\_councils/ii\\_vatican\\_council/documents/vat-ii\\_const\\_19651207\\_gaudium-et-spes\\_po.html](http://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_const_19651207_gaudium-et-spes_po.html)> acessado em 09 de julho de 2013.

CORDEIRO, Fábio Cereda. *O FMI, a política interna dos EUA e a crise da dívida nos anos 80*. Tese apresentada à Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo para obtenção do Título de Doutor em Ciência política, ano de obtenção 2010.

CORTINA, Adela. (Org). *Construir confiança: ética da empresa na sociedade da informação e das comunicações*. São Paulo: Edições Loyola, 2007.

\_\_\_\_\_. *Ética de La empresa: claves para una nueva cultura empresarial*. Madri: Editorial Trotta S/A, 1994.

DRUCKER INSTITUTE. Disponível em <<http://www.druckerinstitute.com/link/about-peter-drucker/>>. Acessado em 08 de maio de 2013.

DRUCKER, Peter. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1993.

\_\_\_\_\_. *Fator Humano e desempenho: o melhor sobre a administração*. São Paulo: Pioneira, 1997.

\_\_\_\_\_. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira, 2000.

\_\_\_\_\_. *O homem A administração A sociedade*. São Paulo, Nobel, 2001.

\_\_\_\_\_. *A administração*. São Paulo: Nobel, 2001.

\_\_\_\_\_. *A profissão de administrador*. São Paulo: Pioneira, 2002.

\_\_\_\_\_. *Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século*. São Paulo: Pioneira, 2003.

\_\_\_\_\_. *O essencial e a obra do homem que inventou a gestão*. Lisboa: Centro Atlântico, Ltda., 2006.

FAYOL, Henri. *Administração Industrial e Geral: previsão, organização, comando, coordenação e controle*. 10ª. Ed., São Paulo: Atlas, 1989.

FELIP, Fontrodona; PARRA, Manuel Guillén; SEDANO, Alfredo Rodriguez. *La ética que necessita La empresa*. Madri: Union Editorial, 1998.

GARCIA- MARZÁ, Domingo. *Ética empresarial: do diálogo à confiança na empresa*. São Leopoldo: Editora Unisinos: Educat, 2008.

GASDA, Élio Estanislau. *Trabalho e Capitalismo Global: atualidade da Doutrina Social da Igreja*. São Paulo: Paulinas, 2011.

\_\_\_\_\_. *Fe Cristiana y sentido Del trabajo*. Madri – Espanha: San Pablo: Universidad Pontificia Comillas, 2011.

GORZ, André. *Misérias do presente, riqueza do possível*. São Paulo: Annablume, 2007.

HUMBERG, Mario Ernesto. *Ética na Política e na Economia*. Disponível em <<http://books.google.com.br/books?id=I-Oo--iGjtwC&printsec=frontcover&dq=%C3%A9tica+da+empresa&hl=pt-BR&sa=X&ei=M3y3UbrPCo-m9gTryIGADQ&ved=0CDgQ6AEwAQ#v=onepage&q=%C3%A9tica%20da%20empresa&f=false>> acessado em 11 de Junho de 2013.

INSTITUTO HUMANITAS UNISINOS - IHU. Disponível em <<http://www.ihu.unisinos.br/noticias/noticias-arquivadas/19066-empresas-querem-%60flexibilizar-para-baixo%60-a-clt-afirma-sociologo>>. Acesso feito em 13 de junho de 2013.

INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS APLICADAS - IPEA. Disponível em <[http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1263:reportagens-materias&Itemid=39](http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=1263:reportagens-materias&Itemid=39)> acessado em 12 de junho de 2013.

JOÃO PAULO II, Papa. Carta Encíclica *Centesimus annus*. Disponível em <[http://www.vatican.va/holy\\_father/john\\_paul\\_ii/encyclicals/documents/hf\\_jp-ii\\_enc\\_01051991\\_centesimus-annus\\_po.html](http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_01051991_centesimus-annus_po.html)>. Acessado em 11 de julho de 2013.

JOÃO PAULO II, Papa. Carta Encíclica *Laborem Exercens*. Disponível em <[http://www.vatican.va/holy\\_father/john\\_paul\\_ii/encyclicals/documents/hf\\_jp-ii\\_enc\\_14091981\\_laborem-exercens\\_po.html](http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_14091981_laborem-exercens_po.html)>. Acessado em 11 de julho de 2013.

JUNGES, José Roque. *Evento Cristo e ação humana: temas fundamentais da ética teológica*. São Leopoldo – RS: Editora Unisinos, 2001.

JÚNIOR, Francisco de Aquino. *A dimensão socioestrutural do reinado de Deus*. São Paulo: Paulinas, 2011.

KREITLON, Maria Priscilla. *A Ética nas Relações entre Empresas e Sociedade: Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social Empresarial*. Disponível em <<http://www.gestaosocial.org.br/conteudo/quemsomos/extensao/gestao-da-responsabilidade-social-empresarial-e-desenvolvimento/bibliografia-complementar/responsabilidade-socioambiental/KREITLON,%20Maria%20Priscila.%20A%20Etica%20nas%20Relacoes%20entre%20Empresas%20e%20Sociedade.pdf>> acessado em 21 de maio de 2013.

LADARIA, Luis F. *Introdução à antropologia teológica*. São Paulo: Edições Loyola, 1998.

LOURES, Rodrigo C. da Rocha. *Educar e inovar sob uma nova consciência: sustentabilidade XXI*. São Paulo: Editora Gente, 2009.

MERCURE, Daniel; SPURK, Jan. (Orgs.). *O trabalho na história do pensamento ocidental*. Petrópolis: Vozes, 2005.

MORENO, Alejandro. *Superar a exclusão, conquistar a equidade: reformas políticas e capacidades no âmbito social*. In: LANDER, Edgardo (Org). *A colonialidade do saber: Eurocentrismo e Ciências Sociais: perspectivas latino-americanas*. Coleção Biblioteca de Ciências Sociais. Buenos Aires – Argentina: Clacso Livros. 2005.

MOTA, Julio; LOPES, Luís; ANTUNES, Margarida. *Economia Global e a crise da dívida soberana na União Europeia: A situação de Portugal e Espanha*. Indic. Econ. FEE, Porto Alegre, v. 38, n. 2, 2010.

MURAD, Afonso. *Gestão e espiritualidade: uma porta entreaberta*. 3ª. Ed. São Paulo: Paulinas, 2007.



PAULO VI, Papa. Carta Encíclica *Populorum Progressio*. Disponível em <[http://www.vatican.va/holy\\_father/paul\\_vi/encyclicals/documents/hf\\_p-vi\\_enc\\_26031967\\_populorum\\_po.html](http://www.vatican.va/holy_father/paul_vi/encyclicals/documents/hf_p-vi_enc_26031967_populorum_po.html)>. Acessado em 10 de julho de 2013.

PONTIFÍCIO CONSELHO JUSTIÇA E PAZ. *Compêndio de Doutrina Social da Igreja*. Disponível em <[http://www.vatican.va/roman\\_curia/pontifical\\_councils/justpeace/documents/rc\\_pc\\_justpeace\\_doc\\_20060526\\_compendio-dott-soc\\_po.html#Criatura à imagem de Deus](http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/justpeace/documents/rc_pc_justpeace_doc_20060526_compendio-dott-soc_po.html#Criatura_à_imagem_de_Deus)> acessado em 09 de junho de 2013.

SAINSAULIEU, Renaud; KIRSCHNER, Ana Maria. *Sociologia da empresa: Organização, Poder, Cultura e Desenvolvimento no Brasil*. Rio de Janeiro – RJ: Editora Lamparina: D&P, 1997.

SANSON, Cesar. *As mutações do mundo do trabalho no mundo contemporâneo*. In: *Cadernos IHU – on line*, Ano 8, n.32, 2010.

SANSON, Cesar. *Trabalho e Subjetividade: da sociedade industrial à sociedade Pós-industrial*. Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Sociologia, Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Federal do Paraná. Curitiba: 2009.

SEN, Amartya. *Ética da empresa e desenvolvimento econômico*. In: CORTINA, Adela (Org.) *Construir confiança: ética da empresa na sociedade da informação e das comunicações*. São Paulo: Edições Loyola, 2007.

SILVA, João Justino de Medeiros. *Indicações para uma espiritualidade do cuidado à luz da teologia da criação*. In: *Revista do Departamento de Teologia da PUC-Rio*. Ano XIV – fasc. 36, 2010.

SINNER, Rudolf Von. *Confiança e convivência*. São Leopoldo: Editora Sinodal, 2007.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. *Medidas do Comportamento Organizacional*. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a03v7esp.pdf>> e acessado em 14 de junho de 2013.

SMITH, Ralph L. *Teologia do Antigo Testamento: história método e mensagem*. São Paulo: Vida nova, 2002.

SOUZA, Márcia Cristina Gonçalves de. *Ética no ambiente de trabalho: uma abordagem franca sobre conduta ética dos colaboradores*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2009.

UNIÃO INTERNACIONAL DE CRISTÃ DE DIRIGENTES DE EMPRESAS. *Rentabilidade dos Valores: uma visão cristã da responsabilidade social empresarial: uma forma de gestão para as empresas que perduram*. São Paulo: Nova Bandeira Produções Editoriais, 2008.

WOOD, Junior Thomaz. *Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido*. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v32n4/a02v32n4.pdf>> e acessado em 24 de julho de 2013.

VOS, Herman; VERVIER, Jacques. *Utopia Cristã e Lógica econômica: tensões e diálogo*. São Paulo: Editora Vozes, 1997.